

***LEARNING ORGANIZATION* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI  
KABUPATEN TULUNGAGUNG PROVINSI JAWA TIMUR**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:**

**ALI MASHAR  
NPM : 1886031023**



**PROGRAM DOKTOR PROGRAM PASCASARJANA (Pps)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

***LEARNING ORGANIZATION* PADA MADRASAH ALIYAH NEGERI  
KABUPATEN TULUNGAGUNG PROVINSI JAWA TIMUR**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Disertasi  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:**

**ALI MASHAR**

**NPM : 1886031023**



**Tim Promotor :**

**Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag**

**Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**

**Dr. Koderi, M.Pd**

**PROGRAM DOKTOR PROGRAM PASCASARJANA (Pps)**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**2021**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

**Promotor**



Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag

**Co-Promotor 1**



Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

**Co-Promotor 2**



Dr. Koderi, M.Pd

Mengetahui,  
Direktur Pogram Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung



**Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag**  
**NIP. 196010201988031005**

Nama : **ALI MASHAR**


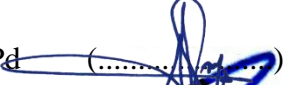




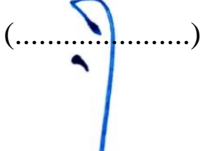
NPM : **1886031023**

Angkatan : **2018**

## PENGESAHAN

Disertasi yang berjudul *“Learning Organization pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur”* ditulis oleh **Ali Mashar**, Nomor Pokok Mahasiswa: **1886031023**, telah diujikan pada sidang ujian terbuka Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada hari jumat, tanggal 28 Juni 2021 pukul 13.30 – 15.30 WIB..

### Tim Penguji

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh Mukri., M. Ag	(.....  )
Sekretaris	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, S.Ag, M.Pd	(.....  )
Penguji I	: Prof. Dr. H. Undang Rosidin, M.Pd	(.....  )
Penguji II	: Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag	(.....  )
Penguji III	: Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd	(.....  )
Penguji IV	: Dr. Koderi, M.Pd	(.....  )
Penguji V	: Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag	(.....  )

Bandar Lampung, 29 Juni 2021  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.**  
**NIP. 196010201988031005**



## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ali Mashar  
NPM : 1886031023  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, 17 Juni 2021

Yang Menyatakan,



Ali Mashar

## **ABSTRAK**

### ***Learning Organization* Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur**

Oleh : ALI MASHAR

MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terusmenerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Tujuan penelitian ini untuk melihat *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning* pada madrasah tersebut. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Lokasi penelitian adalah MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan hasil penelitian 1) *system thinking* pada MAN di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dalam Perumusan visi dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh *stakeholder* untuk melihat peluang dan tantangan, 2) *personal mastery* terlihat dari kepala madrasah yang visioner sebagai pelatih profesional agar mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan, pelatihan dan menciptakan budaya “greget“, 3) *mental models* pada MAN di Kabupaten Tulungagung melaksanakan *human relations*, memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat tenaga kependidikan menjalankan tugas dan mengembangkan potensi akademiknya, 4) *shared vision* pada MAN di Kabupaten Tulungagung dengan membangun iklim madrasah untuk menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi dan ditranformasikan kepada *team work* mealalui struktur organisasi madrasah, 5) *team learning* pada MAN di Kabupaten Tulungagung dengan menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga dan mewujudkan visi kedalam beberapa program prioritas atau unggulan. Rekomendasi model spirit *Learning organization* Madrasah Aliyah menjadikan ikhlas beramal menjadi spirit/ ruh setiap warga madrasah. “ikhlas beramal” mesti terpatrit dalam pola pikir dan tertanam dalam hati sanubari serta mengejawantah dalam sikap, perilaku dan budaya madrasah.

**Kata kunci :** *Learning Organization, Madrasah Aliyah*

**ABSTRACT**  
***Learning Organization at Islamic High School (MAN)***  
**Tulungagung Regency, East Java Province**

By: ALI MASHAR

MAN 1 and MAN 3 Tulungagung Regency, East Java Province, done a transformation through the Learning Organization, so that schools were able to continuously do self-learning in response to the various changes that had emerged. The purpose of this study is to look at the thinking system, personal mastery, mental models, shared vision, and team learning at the schools. This research is field research using a qualitative approach while the data was collected by observation, interviews, and documentation. The research locations were in MAN 1 and MAN 3, Tulungagung Regency, East Java Province.

The results of this study are: 1) System Thinking in MAN in Tulungagung Regency, East Java Province in the vision formulation for MAN in Tulungagung Regency, East Java Province is done jointly by involving all stakeholders in seeing opportunities and challenges. 2) Personal mastery can be seen from the visionary headmaster of Islamic High School is a professional trainer to be able to develop the professionalism of the people he leads through various education and training programs and creates a “tough” culture. 3) Mental models at MAN in Tulungagung Regency implements human relations, fosters a sense of kinship and unity, builds the enthusiasm of the educational staff to do their duties, and develops their academic potential. 4) Shared vision at MAN in Tulungagung Regency is in building an Islamic High School’s climate to foster consistency in realizing the vision and being transformed into teamwork through the Islamic High School organizational structure. 5) Team learning at MAN in Tulungagung Regency is by collaborating with various institutions and realizing the vision into several priority programs or featured. The researcher recommends the Islamic High School learning organization spirit model to make sincere charity the spirit of every Islamic High School member. “Sincere charity” must be embedded in the mindset and the inner heart and manifested in the attitude, behavior, and culture of the Islamic High School.

**Keywords:** *Learning Organization, Islamic high school*



تجريد  
المنظمة المتعلمة في المدرسة الثانوية الحكومية  
الريجنسي تولونغونغ المنطقة جاوة الشرقية

علي مشهر

قامت المدرسة الثانوية الحكومية 1 والمدرسة الثانوية الحكومية 3 في الريجنسي تولونغونغ المنطقة جاوة الشرقية بالتحول من خلال منظمة التعلم (*Learning Organization*)، بحيث تمكنتا من الاستمرار في التعلم الذاتي استجابة للتغيرات المختلفة الناشئة. كان الغرض من هذا البحث هو نظرة على نظام التفكير، والتمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي في المدرسة. هذا البحث هو نوع من البحث الميداني (*field research*) بمنهج نوعي. والتقنيات جمع البيانات المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة والتوثيق. تم إجراء البحث في المدرسة الثانوية الحكومية 1 (MAN 1) والمدرسة الثانوية الحكومية 3 (MAN 3).

نتائج هذا البحث هي: (1) نظام التفكير في المدرسة الثانوية الحكومية الريجنسي تولونغونغ المنطقة جاوة الشرقية في صياغة رؤية للمدرستين بشكل مشترك من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة في رؤية الفرص والتحديات. (2) ظهر التمكن الشخصي في كون مدير المدرسة الحالم مدرباً محترفاً ليتمكن من تطوير احترافية أعضائه من خلال برامج التعليم والتدريب المختلفة ووضع الثقافة "المتحمسة". (3) تطبيق النماذج العقلية للمدرستين لبناء العلاقات الإنسانية، وتعزيز الشعور بالقرابة والوحدة، وبناء حماس موظفي التعليم للقيام بواجباتهم وتطوير فاعليتهم الأكاديمية. (4) الرؤية المشتركة للمدرستين ببناء مناخ المدرسة لتعزيز الانساق في تحقيق رؤية يتم توصيلها للعمل الجماعي من خلال الهيكل التنظيمي للمدرسة. (5) يتم تنفيذ التعلم الجماعي في المدرستين من خلال التعاون مع المؤسسات المختلفة وتحقيق الرؤية في العديد من البرامج ذات الأولوية أو المتفوقة. قام الباحث بالتوصية بروح النموذج في المنظمة المتعلمة للمدرستين "الشعار الصادق في العمل" روحاً لكل مجتمع المدرسة. يجب أن تكون تلك الروح جزءاً لا يتجزأ من العقلية وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من القلب وأن تتجلى في موقف مجتمع المدرسة وسلوكهم وثقافتهم.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، المدرسة الثانوية

## **RINGKASAN**

### **PENDAHULUAN**

Tulungagung merupakan bagian dari Provinsi Jawa Timur yang memiliki 19 Kecamatan serta lembaga pendidikan Madrasah Aliyah yang cukup banyak dikawasan tersebut. Kabupate Tulungagung memiliki 19 madrasah Aliyah baik Negeri maupun Swasta yang teridi dari : 3 Madrasah Negeri dan 16 Madrasah Aliyah Swasta. Untuk tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah berjumlah 453 orang dengan rincinan 178 orang sebagai tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Negeri dan 275 orang sebagai tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Swasta sedangkan siswa pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulungagung berjumlah 3120 siswas di Madrasah Aliyah Negeri serta 1729 siswa di Madrasah Aliyah Swasta sehingga jumlah siswa Madrasah aliyah baik Negeri maupun suwasta adalah 4849 siswa.

Alasan peneliti memilih MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur karena merupakan Madrasah Aliyah Negri yang cukup berkembang dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat atas transformasi yang dilakukan lembaga, selain itu prestasi yang dihasilkan oleh anak didiknya cukup membanggakan begitu juga dengan kapabilitas pendidiknya yang baik dan mempunyai program unggulan seperti: layanan pendidikan yang mengacu pada pendidikan kelas internasional, akselerasi, ekstra kurikuler yang beragam, dan memiliki program pendidikan IPA, IPS, Bahasa, dan Agama. Selain itu di MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur juga memiliki program D1 TIK (PRODISTIK) bekerja sama dengan ITS untuk membekali keterampilan bagi siswa yang tidak melanjutkan studi keperguruan tinggi dengan program-program ungulan tersebut pastinya juga dibekali guru-guru yang kompeten dibidangnya, seperti tingkat pendidikan yang tinggi, pengalaman mengajar dan kompetensi yang bagus.

Transformasi yang dilakukan MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dalam bidang riset dan robotik, mampu dijadikan tolok ukur di dalam hubungan antara madrasah dengan lingkungan, maupun madrasah dengan masyarakat. Lembaga Pendidikan Islam yang memiliki unggulan produk seperti riset dan robotik, merupakan wujud dialogsisasi antara dunia pendidikan dengan masyarakat, lingkungan, dan generasi muda. Berawal dari dunia pendidikan madrasah, mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Jelas, di madrasah tidak hanya diajarkan ilmu-ilmu agama (Islam), melainkan ilmu pengetahuan umum juga diseimbangkan kepada anak didik. Sehingga menjadi produk unggulan madrasah, bagi sumber daya manusianya mampu mengemban amanah di dalam dunia pendidikan, terutama untuk kemaslahatan ummat.

Ilmu sejatinya akan selalu berkembang menuju transformasi peradaban yang lebih baik dan beradab. Salah satu organisasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan gairah peradaban yang lebih maju adalah madrasah, karena madrasah merupakan organisasi yang berjalan di bidang pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan *Learning Organization* (LO).

Menurut senge menyatakan bahwa *Learning Organization* merupakan suatu belajar bersama, dimana manusia belajar secara terus menerus dalam memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar – benar mereka inginkan, tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas, tempat mengumpulkan aspirasi bersama tersebut dibebaskan dan tempat orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama. Peneliti mendefinisikan *Learning Organization* yaitu organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.

Berdasarkan fenomenologi MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terusmenerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Tujuan penelitian ini untuk melihat *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision* dan, *team learning* pada madrasah tersebut

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah *field research* (penelitian lapangan), artinya data yang diangkat adalah data dari realitas yang ada atau terjadi dilapangan untuk memperjelas kesesuaian teori. Menurut Lexy Moleong bahwa “Pendekatan kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Pendekatan kualitatif memiliki karakteristik alami (*natural serfing*) sebagai sumber data langsung, deskriptif, proses lebih dipentingkan dari pada hasil.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur, yaitu Madrasah Aliyah Negeri 1 Tulungagung dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Tulungagung. penelitian ini dilaksanakan selama 22 (dua puluh dua) bulan pada Bulan September 2019 sampai Bulan Juni 2021. Sumber data pada penelitian ini yaitu subyek dari mana data dapat diperoleh baik dari data primer data sekunder. Prosedu pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan tiga tknik yaitu: 1) *Interview* (wawancara), 2) *Observasi*, 3) Dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan Model Analisis Interaktif dari Miles dan Huberman. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi peneliti tentang *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur sebagai berikut:

1. *Systems thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh *stakeholder* yang ada dan juga tim penyusun visi misi. Visi ini dirumuskan berdasarkan dari apa yang dibutuhkan masyarakat Saat ini dan di masa yang akan datang. Visi misi di rumuskan juga dengan melihat peluang dan tantangan kemudian dibuat skala prioritasnya mana yang sesuai dengan budaya dan tujuan dari lembaga dan juga dapat dilaksanakan. Perumusan Visi harus sesuai dengan realita dan kondisi yang ada pada lingkungan sekitar. Visi yang dirumuskan juga harus mampu menjadi inspiratif, disukai, mudah diingat, dan mampu memberikan semangat serta mampu memberikan dorongan atau motivasi bagi seluruh personel madrasah.
2. *Personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung ditunjukkan melalui kepemimpinan kepala madrasah yang visioner sebagai pelatih profesional agar mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan. Kepala madrasah sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya. Budaya “greget” yang harus diciptakan agar seluruh anggotanya selalu termotivasi untuk melatih diri agar terus berkembang, serta menampilkan perilaku yang merealisasikan visi kedalam budaya dan perilaku organisasi.
3. *Mental model* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung dibangun melalui hubungan kerja sama yang baik pada seluruh warga madrasah dan menjadikan mereka sebagai *partnership*. Warga madrasah membangun budaya organisasi dengan solid agar terciptakan suasana akrab, sehingga dengan begitu kinerja akan meningkat. Kepala madrasah mengedepankan kerjasama dengan para bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, serta senantiasa berusaha membangun semangat dan mendorong tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan agar terus mengembangkan potensi akademiknya.
4. *Shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung dilakukan melalui berbagai media, cara dan acara. Artian baik komunikasi lisan ataupun tulisan, serta dalam acara formal maupun non formal. Kepala madrasah dalam mengkomunikasikan atau mensosialisasikan visi misi dengan cara mengkomunikasikan nilai-nilai yang terkandung pada visi madrasah yang telah dirumuskan, kepada seluruh staf, guru, siswa dan

masyarakat atau seluruh lapisan komponen madrasah dengan tujuan agar diperoleh pemahaman visi misi yang sama sehingga dapat meningkatkan komitmen di antara personel serta menciptakan kesatuan tujuan pada setiap lapisan. Dengan bekal pemahaman yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditransformasikan kepada *team work* melalui struktur organisasi madrasah, sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/ kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi.

5. *Team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung bahwa kepala madrasah selalu mensinergikan apa yang menjadi visi dan berusaha untuk mewujudkan visi tersebut menjadi aksi melalui program-program kerja dan juga program-program unggulan. Menjalani kerja sama dengan berbagai lembaga dan juga perguruan tinggi dalam membangun iklim madrasah untuk terus berkomitmen dan belajar mengembangkan diri.

## REKOMENDASI

Peneliti mengkonstruksi teori *Learning organization* yang diterapkan oleh Peter Senge dalam dunia perusahaan ke dunia pendidikan dengan menerapkan organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan madrasah dalam melaksanakan transformasi pendidikan dengan menerapkan *Learning organization* Madrasah Aliyah (LOMA).

Peneliti mendeskripsikan bahwa *Learning organization* Madrasah Aliyah (LOMA) bersal dari bahasa Jawa “*loma*” tetapi dalam pelafalannya “*lomo*” yang memiliki arti orang yang dermawan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dermawan adalah orang yang memiliki sifat pemurah hati, orang yang suka berderma (beramal, bersedekah) yang tidak hanya berderma dalam bentuk materiil saja melainkan banyak hal yang bisa diberikan seperti tenaga fikiran bahkan waktu yang kita memiliki dalam rangka kebermanfaatan. Penjelasan *Learning organization* Madrasah Aliyah (LOMA) dapat dipahami pada penjelasan berikut :

1. Spirit LOMA, hal yang mendasari LOMA diperlukan yang namanya spirit LOMA yaitu ikhlas beramal yang memiliki spirit/ruh yg sanggup menembus batas waktu dan ruang. “ikhlas beramal” mesti terpatrit dalam pola pikir dan tertanam dalam hati sanubari serta mengejawantah dalam sikap, perilaku dan budaya madrasah. “Ikhlas beramal” semacam isyarat untuk memiliki ketulusan hati sebelum bekerja agar pekerjaannya dapat bernilai ibadah di sisi Allah swt. dan bermakna bagi manusia dan

kemanusiaan. Bahkan hasil kerja itu akan langgeng, bukan hanya di dunia, tetapi kekal abadi sampai di akhirat.

2. Visi didasarkan pada akal fikir manusia ikhlas (*Ikhlasulfikri*). Pemikiran yang ikhlas akan memancarkan ide atau gagasan cerdas/ cemerlang, menciptakan ilmu pengetahuan teknologi yang canggih. Visi Madrasah diharapkan sesuai dengan arah madrasah yang diinginkan di masa datang dengan memperhatikan hasil analisis lingkungan internal maupun eksternal dengan memandang jauh ke depan namun akan lebih baik dengan merumuskan visi secara bersama-sama. Visi madrasah harus tetap dalam koridor kebijakan pendidikan nasional dan visi juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki madrasah. Sehingga pemimpin perlu mengorganisasi suatu kelemahan lembaga menjadi kekuatan dan mengorganisasi tantangan lembaga menjadi peluang untuk mencapai cita- cita bersama madrasah. Kepala madrasah sebagai *leadership* atau pemimpin berperan sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang ada di madrasah tersebut. Sebagaimana pada umumnya di setiap madrasah memiliki bangunan nilai budaya organisasi yang mewakili dari karakter madrasah tersebut.
3. *Creative tension* “*Ghiroh*” dipacu untuk meningkatkan kapasitas dan keahlian secara terus menerus agar memicu semangat keingintahuan setiap warga madrasah penuh keikhlasan. *Ghiroh* yang penuh keikhlasan dapat mendorong seluruh warga madrasah untuk memaksimalkan kecakapan/ kompetensi (ilmu), meluruskan motivasi (niat), menumbuhkan sikap optimisme dan kekuatan fisik-mental (sabar), dan tetap menjaga ketulusan (ikhlas) dalam bekerja dan berkarya. sehingga budaya dan norma organisasi yang diterapkan bagi semua individu dalam organisasi untuk bertindak dan melihat dirinya dengan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara obyektif.
4. Kemajuan sebuah lembaga itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan dalam sebuah tim. Penerapan *Human Relations* yang baik dalam membangun kematangan “*maturity*” yang ada di madrasah untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi madrasah. Menciptakan lingkungan kerja yang memiliki hati nurani yang tulus ikhlas (*Ikhlasulqalbi*) menjadikan seluruh anggota madrasah dapat melihat kekurangan dan kelemahan yang dimilikinya, dan dalam waktu yang sama bersedia menerima kelebihan yang dimiliki orang lain, bawahannya sekalipun. Bahwa kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dicapai tanpa adanya kebersamaan. Perlu dibangun sebuah budaya organisasi yang memperlakukan seluruh warga madrasah dalam menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat *relasional*. bertujuan mengembangkan potensi sumber daya manusia. Sesuai dengan visi madrasah maka perlu adanya motivasi dari

pimpinan agar seluruh warga madrasah dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka visi yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Mendorong keterlibatan semua warga madrasah dalam setiap kegiatan di madrasah. Hal ini penting dilakukan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap lembaga madrasah.

5. Visi madrasah dapat terwujud dengan visioner masing-masing personal agar mampu membangun nilai-nilai, norma-norma yang mampu memelihara dan memperkuat komitmen semua lapisan madrasah. Visioner perlu didasari dengan “*Ikhlāsunnafsi*” (jiwa tulus) supaya melahirkan jiwa-jiwa yang tenang-stabil (*Muthmainnah*). Indikator keberhasilannya, visi diterima oleh seluruh aparat bukan oleh karena rumusannya yang menarik, bukan karena merupakan rumusan ide yang bagus, melainkan lebih karena sebuah panggilan jiwa. Sehingga perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota setakeholder madrasah untuk menguatkan pribadi masing-masing anggota madrasah agar menjadikan visi madrasah sebagai bentuk visi pribadi yang dilaksanakan secara bersama-sama yang mencerminkan personal value sebagai karakter madrasah, maka perlu membangun budaya organisasi yang baik antara pemimpin dan seluruh warga madrasah, dengan demikian visi dapat diwujudkan secara bersama-sama dan menjadi tanggungjawab bersama atau komitmen bersama.
6. Menciptakan kemitraan atau kesetaraan (*alignment*), warga madrasah perlu memiliki keahlian berpikir kolektif “*collective intelligence*” dan keahlian berkomunikasi dalam organisasi. *Collective intelligence* merupakan sinergi pemikiran seluruh warga madrasah, bukan pemikiran perorangan. Kaidahnya sangat sederhana, bahwa kecerdasan tim selalu lebih baik dari kecerdasan perorangan, pemikiran orang banyak jauh lebih sempurna ketimbang pemikiran satu orang. Kemampuan madrasah untuk membuat individu-individu cakap dalam berkomunikasi tentang memahami visi, misi dan tujuan pada lembaga tersebut. Sehingga warga madrasah dapat terus berkomitmen dan belajar mengembangkan diri dalam mengimplementasikan visi dan misi lembaga serta dapat dikoordinasikan dalam program-program lembaga. Sedangkan berpikir kolektif, akan dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuan organisasi. Diawali dengan lembaga pendidikan membentuk desain dan tampilan yang berbeda dan menawarkan program-program unggulan yang dapat menjadi ciri khas sekaligus branding sebagai identitas/ ciri khas madrasah serta menjalin kerja sama dengan berbagai kolega untuk membangun *teamwork* yang solid dengan mengadakan Vokasi

Temuan ini merupakan adopsi dari teori Peter Senge yang muncul pada era tahun 1990 dengan nama *The Fifth Discipline The Art Practice of The Learning Organization* dengan unsur *Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning*. Sedangkan temuan peneliti secara struktur alur berpikir tidak jauh beda dengan teori Peter Senge, namun peneliti membedakan penamamaan dalam unsur-unsur LO serta memberikan pemaknaan berbeda pada setiap komponennya seperti yang dijelaskan di atas dan menambah satu komponen seperti *Learning organization* Madrasah Aliyah (LOMA).



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	a		ط	ṭ
ب	b		ظ	ẓ
ت	t		ع	ʿ
ث	ṡ		غ	g
ج	j		ف	f
خ	kh		ق	q
ح	ḥ		ك	k
د	d		ل	l
ذ	ẓ		م	m
ر	r		ن	n
ز	z		و	w
س	s		ه	h
ش	sy		ء	`
ص	ṣ		ي	y
ض	ḍ			

*Maddah*

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Huruf dan Tanda
اَ اِ اُ	â
أ اِ اُ	î
إ اِ اُ	û

Pedoman Transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Inayah-Nya, sehingga Promovendus dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur. Penyelesaian disertasi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Doktor dalam ilmu Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Shalawat dan salam semoga senantiasa Allah curahkan kepada baginda Rasulullah SAW, serta para sahabat, Tabi'in, Tabi'it Tabi'in, dan seluruh umat Islam yang selalu taat kepada ajarannya.

Penyusunan Disertasi ini dapat terwujud berkat adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof Dr. H. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd selaku Ketua Prodi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam pada Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
4. Prof. Dr. Wan Jamaludin, M.Ag selaku Promotor yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan memotivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.

5. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd selaku Co-Promotor 1 yang telah memberikan arahan, bimbingan dan support secara terus menerus dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Dr. Koderi, M.Pd selaku Co-Promotor 2 yang tidak lelah dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan semangat secara terus menerus sehingga disertasi ini dapat selesai.
7. Dosen dan para staf karyawan program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
8. Kepala Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung beserta jajaran Pendidik dan tenaga pendidik, seluruh staf yang dengan ikhlas membantu dalam penyelesaian penelitian ini.
9. Istri tercinta Dr. Indah Kusuma Dewi, M.Pd.I. yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, kesabaran serta motivasi sampai selesainya studi
10. Kedua orangtua Bapak Suparman, Ibu Susminasri, Bapak Ahmadi (Alm) dan Ibu Isti'anah serta segenap keluarga besar yang senantiasa mendoakan dan memberikan segala bentuk dukungan dalam penyelesaian studi
11. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung seperjuangan yang telah bersama-sama saling mendorong, memotivasi dan menginspirasi untuk terus berproses dalam penyelesaian perkuliahan.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, Semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan. Mudah-mudahan Disertasi ini bermanfaat bagi semua yang membacanya, Atas segala Do'a dan dukungan penulis sampaikan *Jazakumullah Ahsanal Jaza*.

Bandar Lampung, 17 Juni 2021  
Penulis,



Ali Mashar  
NPM : 1503020046

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT KETERANGAN PENYELARAS .....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xvii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xxvi</b>
<b>DAFTAR BAGAN .....</b>	<b>xxvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxviii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....</b>	<b>14</b>
1. Fokus .....	14
2. Subfokus Penelitian .....	14
<b>C. Rumusan Masalah .....</b>	<b>15</b>
<b>D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....</b>	<b>15</b>
 <b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
<b>A. <i>Learning Organization</i> .....</b>	<b>18</b>
1. Pengertian Organisasi .....	18
2. Pengertian <i>Learning</i> .....	32

3. Pengertian <i>Learning Organization</i> .....	34
4. Karakteristik <i>Learning Organization</i> .....	36
5. Konsep <i>Learning Organization</i> .....	39
6. <i>Learning Organization</i> Persepektif Islam .....	50
<b>B. Sistem <i>Learning Organization</i></b> .....	54
1. <i>System thinking</i> .....	55
2. <i>Peronal mastery</i> .....	62
3. <i>Mental model</i> .....	75
4. <i>Shared vision</i> .....	84
5. <i>Team learning</i> .....	94
<b>C. Transformation Organization/ Perubahan Organisasi</b> .....	104
1. Pengertian Transformasi .....	104
2. Macam-macam Transformasi .....	108
3. Faktor-faktor adanya Transformasi .....	110
4. Transformasi Terencana .....	112
5. Tipe Transformasi Organisasi .....	113
6. Tahap dalam Transformasi .....	118
7. Hambatan dalam Transformasi .....	121
8. Cara Membangun Transformasi .....	126
9. Transformasi Pendidikan .....	127
<b>D. Madrasah Aliyah</b> .....	137
1. Sejarah dan Landasan Madrasah .....	137
2. Pengembangan Madrasah Aliyah menjadi Sub-sistem Pendidikan Nasional .....	144
3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah .....	145
<b>E. Penelitian Terdahulu yang Relevan</b> .....	152
<b>F. Kerangka Pikir</b> .....	156

### **BAB III METODE PENELITIAN**

<b>A. Pendekatan dan prosedur Penelitian .....</b>	<b>160</b>
<b>B. Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>163</b>
<b>C. Data dan Sumber Data .....</b>	<b>164</b>
<b>D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....</b>	<b>166</b>
<b>E. Analisis Data .....</b>	<b>171</b>
<b>F. Pengujian Keabsahan Data .....</b>	<b>175</b>

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

<b>A. Temuan Penelitian .....</b>	<b>177</b>
1. Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Tulungagung .....	177
2. Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Tulungagung .....	185
<b>B. Hasil Penelitian.....</b>	<b>192</b>
1. <i>Systems Thinking</i> pada MAN Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	192
a. MAN 1 Tulungagung .....	192
b. MAN 3 Tulungagung .....	200
2. <i>Personal Mastery</i> pada MAN Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	206
a. MAN 1 Tulungagung .....	206
b. MAN 3 Tulungagung .....	210
3. <i>Mental Model</i> pada MAN Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	214
a. MAN 1 Tulungagung .....	214
b. MAN 3 Tulungagung .....	221
4. <i>Shared Vision</i> pada MAN Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	226
a. MAN 1 Tulungagung .....	226
b. MAN 3 Tulungagung .....	237

5. <i>Team Learning</i> pada MAN Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	243
a. MAN 1 Tulungagung .....	243
b. MAN 3 Tulungagung .....	252
<b>C. Pembahasan Penelitian</b> .....	257
1. <i>Systems Thinking</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	257
2. <i>Personal Mastery</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	265
3. <i>Mental Model</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	273
4. <i>Shared Vision</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	282
5. <i>Team Learning</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur .....	292
<b>D. Temuan Model</b> .....	300
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
<b>A. Kesimpulan</b> .....	307
<b>B. Rekomendasi</b> .....	309

## DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR TABEL

1.1.Jumlah Madrasah, Guru dan Murid Madrasah Aliyah dibawah Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung .....	1
1.2. Prestasi MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung .....	4
2.1. Contoh <i>Ladder Of Inference</i> .....	79
4.1. Data Guru MAN 1 Tulungagung .....	181
4.2. Data Siswa MAN 1 Tulungagung .....	182
4.3. Data Guru MAN 3 Tulungagung .....	190
4.4. Data Siswa MAN 3 Tulungagung .....	192

## DAFTAR GAMBAR

2.1 sistem <i>Learning</i> .....	40
2.2 Siklus Deming .....	131
2.3 Kerangka Pikir .....	157
3.1 Gambar Analisis Data .....	172
4.1 Model <i>Learning organization</i> Madrasah Aliyah .....	307

## DAFTAR BAGAN

Bagan.4.1	<i>Systems Thinking</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung .....	265
Bagan 4.2	<i>Personal Mastery</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung.....	273
Bagan 4.3	<i>Mental Model</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung .....	282
Bagan 4.4	<i>Shared Vision</i> pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung .....	292
Bagan 4.5	<i>Team Learning</i> pada pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung .....	300

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Surat Telah Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 2. Lembar Validasi Pedoman Wawancara dan Observasi
- Lampiran 3. Pedoman Wawancara
- Lampiran 4. Pedoman Observasi
- Lampiran 5. Dokumentasi Piagam Penghargaan LIPM
- Lampiran 6. Dokumentasi MAN 1 Menciptakan camilan bonggol pisang
- Lampiran 7. Dokumentasi MAN 1 Juara 2 LKTI KIR Tingkat Nasional
- Lampiran 8. Dokumentasi Perumusan Visi
- Lampiran 9. Dokumentasi Visi MAN 1
- Lampiran 10. Dokumentasi Visi MAN 1 Berbasis Riset
- Lampiran 11. Dokumentasi Pelaksanaan Workshop MAN 1
- Lampiran 12. Doumentasi Sharing Vision (Visi Bersama)
- Lampiran 13 Dokumentasi Team Learning melalui Vokasi
- Lampiran 14. Dokumentasi Wawancara dengan Kamad MAN 1 Tulungagung
- Lampiran 15. Dokumentasi Wawancara di MAN 1 Tulungagung
- Lampiran 16. Dokumentasi SK MA Plus Ketrampilan di MAN 3
- Lampiran 17. Dokumentasi MAN 3 Juara KSM Mewakili ketingkat Provinsi
- Lampiran 18. Dokumentasi Perumusan Visi MAN 3
- Lampiran 19. Dokumentasi MAN 3 Pembinaan Guru dan Karyawan
- Lampiran 20. Dokumentasi MAN 3 Human Relation dalam Team Work
- Lampiran 21. Dokumentasi MAN 3 Pelaksanaan Vokasi
- Lampiran 22. Dokumentasi MAN 3 Kuliah Tamu dari ITS Surabaya
- Lampiran 23. Dokumentasi MAN 3 Launcing Buku
- Lampiran 24. Dokumentasi Wawancara di MAN 3 Tulungagung
- Lampiran 25. Dokumentasi Lab IT MAN 3 Tulungagung
- Lampiran 26. Dokumentasi Visi MAN 3 Tulungagung
- Lampiran 27. Dokumentasi MAN 3 ikut Partisipasi Even Robotik

# **B A B I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Tulungagung merupakan bagian dari Provinsi Jawa Timur yang memiliki 19 Kecamatan serta lembaga pendidikan Madrasah Aliyah yang cukup banyak dikawasan tersebut. Kabupaten Tulungagung memiliki 19 Madrasah Aliyah baik Negeri maupun Swasta yang terdiri dari : 3 Madrasah Negeri dan 16 Madrasah Aliyah Swasta. Tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah berjumlah 453 orang dengan rincian 178 orang sebagai tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Negeri dan 275 orang sebagai tenaga pendidik pada Madrasah Aliyah Swasta sedangkan siswa pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Tulungagung berjumlah 3120 siswas di Madrasah Aliyah Negeri serta 1729 siswa di Madrasah Aliyah Swasta sehingga jumlah siswa Madrasah aliyah baik Negeri maupun swasta adalah 4849 siswa. Berikut Tabel 1.1 tentang Jumlah Madrasah, Guru dan Murid Madrasah Aliyah Kabupaten Tulungagung :

**Tabel 1.1 Jumlah Madrasah, Guru dan Murid Madrasah Aliyah  
di bawah Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung**

<b>Kecamatan</b>	<b>MA</b>			<b>Guru</b>			<b>Siswa</b>		
	N	S	Jml	N	S	Jml	N	S	Jml
Besuki	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bandung	-	3	3	-	79	79	-	327	327
Pakel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Campur Darat	-	2	2	-	28	28	-	108	108
Tanggunggunung	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kalidawir	-	1	1	-	13	13	-	117	117
Puncanglaban	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Rejotangan	1	-	1	45	-	45	759	-	-
Ngunut	-	1	1	-	9	9	-	94	94
Sumbergempol	-	3	3	-	46	46	-	240	240
Boyolangu	2	1	3	133	7	140	2361	48	2409
Tulungagung	-	1	1	-	23	23	-	209	209
Kedungwaru	-	1	1	-	14	14	-	309	309
Ngantru	-	1	1	-	23	23	-	113	113
Karangrejo	-	1	1	-	19	19	-	126	126
Kauman	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gondang	-	1	1	-	14	14	-	33	33
Pagerwojo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sendang	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>178</b>	<b>275</b>	<b>453</b>	<b>3120</b>	<b>1729</b>	<b>4849</b>

Sumber : Statistik Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung menurut Kecamatan<sup>1</sup>

Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Tulungagung letaknya bersebelahan yang dipisahkan oleh MTsN 1 Tulungagung. MAN 1 dan 2 Tulungagung berada di wilayah Kabupaten Tulungagung bagian kota, lebih kurang 3 Km dari pusat kota Tulungagung. Tepatnya di jalan Ki-Hajar Dewantoro atau terletak di Desa Beji Kecamatan Boyolangu Kabupaten Tulungagung. MAN 1 dan 2 Tulungagung ini letaknya sangat strategis karena letaknya berada diantara sekolah-sekolah baik dari jenjang Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi. MAN 1 dan 2 Tulungagung juga terletak di dekat kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Tulungagung dan juga pusat-pusat perkantoran seperti kantor Perpajakan dan juga kantor Dinas Pertanian Kabupaten Tulungagung. MAN 1 dan 2 Tulungagung dapat di jangkau dengan mudah karena akses angkutan kotan dan pedesaan melewati jalan sebelah barat dan jalan sebelah timur MAN 1 dan 2 Tulungagung. Sedangkan Secara geografis MA Negeri 3 Tulungagung letaknya

---

<sup>1</sup> Dokumen, “Jumlah Sekolah, Guru dan Murid Madrasah Aliyah dibawah Kementerian Agama menurut Kecamatan”, (Tulungagung: 20 September, 2019), tersedia pada <https://tulungagungkab.bps.go.id/statictable/2019/09/20/4757/> (2019).

kurang lebih 5 Km dari kantor kecamatan Rejotangan, tepatnya terletak di Jalan Supriadi, Desa Tanen Kecamatan Rejotangan, MAN 3 Tulungagung berada di sekitar rumah penduduk dan persawahan. MAN 3 Tulungagung letaknya berada diantara sekolah dasar baik SD maupun MI dan sekolah menengah seperti SMP PSM dan MTs PSM Tanen yang masih satu komite dengan MAN 3 Tulungagung.

Alasan peneliti memilih MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur karena merupakan sekolah Madrasah Aliyah Negeri yang cukup berkembang dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat atas transformasi yang dilakukan lembaga, selain itu prestasi yang dihasilkan oleh anak didiknya cukup membanggakan begitu juga dengan kapabilitas pendidiknya yang baik dan mempunyai program unggulan seperti: layanan pendidikan yang mengacu pada pendidikan kelas internasional, akselerasi, ekstra kurikuler yang beragam, dan memiliki program pendidikan IPA, IPS, Bahasa, dan Agama. Selain itu di MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur juga memiliki program D1 TIK (PRODISTIK) bekerja sama dengan ITS untuk membekali keterampilan bagi siswa yang tidak melanjutkan studi ke perguruan tinggi dengan program-program unggulan tersebut pastinya juga dibekali guru-guru yang kompeten dibidangnya, seperti tingkat pendidikan yang tinggi, pengalaman mengajar dan kompetensi yang bagus.

MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur mengembangkan kurikulum pembelajaran berupa riset dan robotik. Kesiapan

suatu Lembaga Pendidikan Islam terutama setingkat Madrasah Aliyah (MA) dalam rangka memperunggulkan suatu produk pendidikan senantiasa menjadi acuan yang setrategis. Keunggulan riset bisa dijadikan produk tersendiri dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan potensi anak didik yang berada di madrasah, baik ditingkat MA. Pengembangan potensi anak didik merupakan wujud langkah di dalam melahirkan peradaban Islam yang lebih baik. Hal tersebut dibuktikan dengan prestasi yang diperoleh MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung yang tercantum dalam Tabel 1.2 tentang Prestasi MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung.

Tabel 1.2  
Prestasi MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung

MAN 1	Tingkat	Juara	MAN 3	Tingkat	Juara
The Best Kategori Madrasah Riset	Provinsi	-	MA Plus Ketrampilan	Provinsi	-
Desain Tekstil	Kabupaten	1	KSM	Kabupaten	1
Olympiade Fisika UNAIR	Karisidenan Kediri	1, 3	Desai Grafis	Karisidenan	Harapan 2
Olympiade Kimia	Provinsi	Harapan 2	Even Robotik	ITS	Harapan 2
KIR Bidang Sosial	Provinsi	1	Literasi Buku	-	-
KIR Lingkungan Hidup	Kabupaten	1, 3			

Sumber : Observasi dan dokumentasi pada MAN1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur

Transformasi yang dilakukan MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dalam bidang riset dan robotik, mampu dijadikan tolok ukur di dalam hubungan antara madrasah dengan lingkungan,



maupun madrasah dengan masyarakat. Seperti keberadaan sebuah madrasah setingkat aliyah yang memiliki produk keunggulan riset, setidaknya mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Seperti murid Madrasah Aliyah mengikuti lomba karya tulis ilmiah, mengenai aras pisang yang bisa dijadikan bahan makanan alternatif yang mendapat penghargaan sebagai madrasah the best riset dari Kemenag Provinsi Jawa Timur.

Kemanfaatan dari riset sangat luas cangkupannya, meneliti sesuatu objek yang nantinya mampu memberikan kontribusi secara pribadi, maupun untuk mensejahterakan masyarakat (*hablumminannas*). Melakukan transformasi pada bidang riset merupakan langkah untuk tidak tertinggal mengenai perkembangan ilmu pengetahuan, yang semakin hari semakin berkembang pesat. Melahirkan generasi muda dalam bidang riset atau peneliti tidak ada salahnya, untuk membangun peradaban Islam yang lebih arif dan bijaksana. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Ar-Rahman ayat 33 :

يَمْعَشَرِ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ

Artinya : Wahai golongan jin dan manusia! Jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka tembuslah. Kamu tidak akan mampu menembusnya kecuali dengan kekuatan (dari Allah).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Departemen Agama RI, "Al-Quran dan Terjemah", (Surabaya: Mekar Surabaya, 2005)., h. 774.

Lembaga Pendidikan Islam yang memiliki unggulan produk seperti riset dan robotik, merupakan wujud dialogisasi antara dunia pendidikan dengan masyarakat, lingkungan, dan generasi muda. Berawal dari dunia pendidikan madrasah, mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Jelas, di madrasah tidak hanya diajarkan ilmu-ilmu agama (Islam), melainkan ilmu pengetahuan umum juga diseimbangkan kepada anak didik. Sehingga menjadi produk unggulan madrasah, bagi sumber daya manusianya mampu mengemban amanah di dalam dunia pendidikan, terutama untuk kemaslahatan ummat.

Madrasah memiliki ikatan yang harmonis antara madrasah dan masyarakat. Membangun peradaban ummat berawal dari madrasah, tidak salahnya apabila hasil dari riset tersebut dapat diterapkan pada masyarakat luas (*hablumminannas*). Lembaga Pendidikan Islam yang bernama madrasah, dengan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia, khususnya seluruh elemen warga madrasah, di dalam melakukan perubahan dengan adanya produk pendidikan harus memiliki etika dan amanah sepenuhnya. Sehingga ketika hasil dari riset tidak untuk dibuat pribadi, melainkan mampu untuk memaslahatkan masyarakat. Konsep inilah yang bisa dimaksud dengan istilah “Riset Sebagai Media Dakwah.”

Madrasah mampu menjadi titik tumpu peradaban ummat Islam, apabila madrasah dikemas dengan baik, konseptual, sistematis, serta memiliki visi dan misi yang menjadi pendorong perubahan menuju kemaslahatan ummat Islam. Dari hasil riset yang dilakukan oleh pihak element warga

madrasah, khususnya untuk mengoptimalkan keberadaan lingkungan madrasah, serta masyarakat umumnya. Menghidupi madrasah dengan akal sehat dalam dunia riset merupakan cerminan dari pembangunan peradaban Islam secara tidak langsung.

Langkah untuk membuka produk unggulan tentunya akan memiliki peluang lahirnya peneliti-peneliti muda yang handal dan berkompeten. Selain itu, dengan memperluas jaringan riset, secara tidak langsung memberikan makna bahwa ajaran Islam sedemikian luasnya untuk dipelajari, dipahami, dan diaplikasikan. Oleh karena itu, madrasah menjadi basis kekuatan yang handal dalam membangun peradaban masyarakat Islam.

Kemajuan jaman seiring dengan modernisasi pola pikir generasi, tentunya dapat memberikan keseimbangan pada mutu dan pelayanan. Perubahan kearah yang lebih baik menjadi suatu bentuk proses pendidikan kepada siswa-siswi dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan pemikiran kritis, inovatif, dan objektif. Tidak ada salahnya memberikan ruang dalam pengembangan pemikiran pada generasi muda di madrasah.

Pendidikan dan ilmu memiliki hubungan yang sangat erat. Seseorang yang memasuki lembaga pendidikan misalnya, memiliki tujuan yang utama untuk mendapatkan ilmu, dan lembaga pendidikan tersebut merupakan tempat menimba ilmu sesuai dengan bidang yang dipilihnya. Berbagai ilmu yang akan dipelajari seseorang pada lembaga pendidikan, selanjutnya dapat dijumpai pada jurusan-jurusan yang tersedia. Pendidikan dari satu segi berfungsi sebagai tempat mengajarkan berbagai macam ilmu sebagaimana

tersebut di atas, namun pada segi lain pendidikan juga membutuhkan ilmu untuk meningkatkan dan mengembangkan berbagai aspeknya. Pendidikan misalnya membutuhkan ilmu manajemen pengelolaan sumber daya manusia, ilmu manajemen pengelolaan dana pendidikan, ilmu pengembangan kurikulum, ilmu pengembangan kegiatan belajar mengajar, ilmu penataan lingkungan, ilmu pengembangan perpustakaan, dan lain sebagainya. Semakin maju dan berkembang lembaga pendidikan semakin banyak ilmu yang dibutuhkan.<sup>3</sup>

Ajaran nilai-nilai Islam, memiliki keharmonisan terhadap masyarakat, lingkungan, dan tentunya alam semesta. Ajaran yang disampaikan dari para pendidik merupakan ajaran yang membawa nilai-nilai moralitas, tauhid, syari'ah, fiqih, ilmu pengetahuan, serta tentunya menjunjung tinggi kehormatan manusia. Sehingga sepatutnya keberadaan manusia dan lingkungan menjadikan kesatuan yang patut untuk dikembangkan dan diberdayakan sesuai dengan akal dan budi. Selain itu, untuk menumbuhkan peradaban Islam yang lebih baik dan maju, mengingat peradaban Islam pada masa lalu sungguh luar biasa perkembangannya.

Ilmu sejatinya akan selalu berkembang menuju transformasi peradaban yang lebih baik dan beradab. Salah satu organisasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan gairah peradaban yang lebih maju adalah madrasah, karena madrasah merupakan organisasi yang berjalan di bidang pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas

---

<sup>3</sup> Abuddin, Nata. *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik dan Pertengahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2004)., h.171-172.

cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan *Learning Organization* (LO).

Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ  
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

Artinya : Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.<sup>4</sup>

*Learning Organization* (LO) adalah organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. *Learning Organization* menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintegrasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar, yang dilandasi oleh budaya kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 337.

<sup>5</sup> Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu, "*Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar*", (Bandung : Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, 2006)., h. 123.

*Learning organization* adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat. Haryanti, memberikan penjelasan yang baik mengenai perbedaan antara *organizational learning* dan *learning organization*. *organizational learning* merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan tipe-tipe aktifitas yang terdapat dalam organisasi pada waktu pembelajaran organisasi mengacu pada keadaan di dalam maupun di luar organisasi tersebut. Sedangkan *learning organization* adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru.<sup>6</sup>

*Learning Organization* menurut Suryono, adalah sebuah institusi belajar, kuat dan kolektif yang merubah dirinya untuk menggunakan pengetahuan secara lebih baik untuk kesuksesan korporat, memberdayakan orang di dalam dan di luar organisasi untuk belajar sekaligus bekerja dan menggunakan teknologi untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi.<sup>7</sup>

Menurut senge menyatakan bahwa *Learning Organization* merupakan suatu belajar bersama, dimana manusia belajar secara terus menerus dalam memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, tempat menemukan pola-pola baru dan berpikir luas, tempat mengumpulkan aspirasi bersama tersebut dibebaskan dan tempat orang terus-

---

<sup>6</sup> Agapita Sri Haryanti, “*Analisis Faktor-Faktor yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)*”, (Jakarta: program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006)., h.16.

<sup>7</sup> Agus Suryono, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011)., h.137.

menerus belajar bagaimana belajar bersama”.<sup>8</sup> Menurut Pure Haghsheenas dan Esmatnia menyatakan bahwa, *Learning Organization* mempunyai wawasan umum yang jelas pada semua tingkat organisasi dan pemimpin tertinggi yang bertanggungjawab untuk memastikan tentang keadaan dan pengembangan”.

Peneliti mendefinisikan *Learning Organization* merupakan organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Kedudukan penelitian ini di antara penelitian dan tulisan yang relevan, maka uraian berikut ini menjadi perlu dikemukakan. Penelitian ini tentang *Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur”. Konsep dasar dari *Learning Organization* diperlukan lima dimensi di dalamnya, yaitu: *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning*. Bahwa untuk mentransformasikan sebuah organisasi perlu melakukan *Learning Organization*, maka setiap individu dalam sebuah organisasi harus menggabungkan lima subsistem yang ada dalam model sistem *Learning Organization*. Dengan begitu, dapat dikemukakan di sini beberapa penelitian terdahulu mengenai *Learning Organization* yang pernah dilakukan yaitu :

Penelitian yang pernah dilakukan Schulz dan Geither, dari Jerman yang berjudul “*Beetween exchange and development: Organizational*

---

<sup>8</sup> Peter M Senge, *The Fifth Discipline* (London, Century Business), (New York: Random House, 1990)., h.4.

*learning in schools through interorganizational networks.*”<sup>9</sup> Klaus-Peter Schulz dan Silke Geithner melakukan pengujian terhadap tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan yang bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasama di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar. Hasil temuan dari pengujian yang dilakukan adalah, adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar yaitu adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan secara tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya.

Penelitian Puspitasari pada tahun 2017 diterbitkan oleh Lembaga Penelitian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul Menuju Sekolah Ramah Anak Holistik-Integratif Melalui *Learning Organization*.<sup>10</sup> Menghasilkan bahwa *Learning Organization* Memiliki keselarasan misi visi, pembentukan model mental dan bagian integral dalam membangun pemahaman dan implementasi SRA secara lebih holistik integratif. Karena menyelesaikan berbagai kasus secara menyeluruh dan terintegrasi tentu saja tidak bisa dilakukan sendiri, kerjasama dengan banyak pihak, baik dalam

---

<sup>9</sup> Klaus-Peter Schulz dan Silke Geithner, “*Between exchange and development: organizational learning in schools through inter-organizational networks*”, *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 17 No. 1 (2010), h. 69–85.

<sup>10</sup> Intan Nuyulis Naeni Puspitasari, “*Menuju Sekolah Ramah Anak Holistik-Integratif Melalui Learning Organization*”, *MADRASAH: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, Vol. 9 No. 2 (2017), h. 107–129.



lingkup mikro, meso, exo maupun makro harus bersekutu. Ini menjadi langkah responsif sekaligus preventif terhadap berbagai tindak kejahatan dan kekerasan pada anak-anak di sekitar kita.

Yusuf dan Husni telah melakukan studi penelitian tentang: *Knowledge Management* sebagai Upaya *Learning Organization* di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta.<sup>11</sup> Mengemukakan bahwa obyek sentral manajemen pengetahuan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta adalah terkait dengan peningkatan kompetensi anggota, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Para aktor dalam manajemen pengetahuan tentunya semua anggota struktural yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Sedangkan proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai upaya pembelajaran organisasi di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta terdiri dari, 1) proses sosialisasi; diskusi rutin, mengadakan seminar, termasuk salah satu anggota mengikuti pelatihan dan / atau pelatihan, 2) proses eksternalisasi; mendokumentasikan hasil diskusi rutin dan membuat prosiding hasil seminar, 3) proses kombinasi; mewajibkan setiap anggota organisasi untuk melakukan penelitian setiap tahun, 4) proses internalisasi; mewajibkan dosen untuk mempublikasikan di *educatia* (jurnal internal mereka).

Penelitian tersebut di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berupa implementasi *Learning Organization* saja, sehingga secara teori dasarnya sama yaitu teori yang dari peter senge tentang

---

<sup>11</sup> Muhammad Yusuf dan Anisa Nur Azizah Husni, “*Knowledge Management sebagai Upaya Learning Organization di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta*”, *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3 No. 2 (2019), h. 53–71.

*The Fifth Discipline*. Namun, berbeda dari sisi objek penelitian, subjek dan lokasi lainnya berbeda, dan peneliti lebih fokus pada fenomenologi yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan *Learning Organization* sebagai bentuk transformasi Madrasah dalam lembaga pendidikan Islam, sehingga penelitian ini layak untuk dilaksanakan. Berangkat dari pemikiran di atas, memberikan dorongan dan keinginan yang sangat kuat kepada peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “*Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur”.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

### **1. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah “*Learning Organization* pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur”.

### **2. Subfokus Penelitian**

Subfokus dalam penelitian ini adalah :

1. *System thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
2. *Personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
3. *Mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten

Tulungagung Provinsi Jawa Timur.

4. *Shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
5. *Team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan fokus dan subfokus tersebut maka persoalan yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana *system thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur ?
2. Bagaimana *personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur ?
3. Bagaimana *mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur ?
4. Bagaimana *shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur ?
5. Bagaimana *team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur ?

### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui *system thinking* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui *personal mastery* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui *mental models* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
4. Untuk mengetahui *shared vision* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.
5. Untuk mengetahui *team learning* pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur.

## **2. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis, meliputi:

### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menghasilkan temuan substantif maupun formal dalam menambah wacana baru dalam teori madrasah aliyah dalam meningkatkan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah serta memberikan gambaran *Learning Organization* di Madrasah Aliyah tidak hanya penting bagi sebuah lembaga semata, tapi memiliki peran yang sangat signifikan dalam rangka melakukan transformasi pendidikan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Pendidik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan oleh para tenaga pendidik pada umumnya dan tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur dalam rangka melakukan transformasi pendidikan di Madrasah Aliyah dengan *Learning Organization*.

2) Bagi Kepala madrasah

Diharapkan mampu memiliki Sumber daya kreatif, inovatif dalam melakukan transformasi pendidikan melalui *Learning Organization* supaya pendidikan dilembaga yang dipimpin mampu bersaing dengan sekolah lain, guna meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan dilembaganya.

3) Bagi Dinas Terkait

Penelitian ini diharapkan pemerintah terkait lebih responsive terhadap pendidikan yang ada, khususnya di Madrasah Aliyah Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur, Sehingga pendidikan yang dijalankan dapat terus melakukan transformasi kearah yang lebih baik lagi.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. *Learning Organization***

##### **1. *Pengertian Organisasi***

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat As-Sajdah ayat 5 :

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا

تَعُدُّونَ

Artinya : Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (Q.S As-Sajdah)<sup>1</sup>

Menurut Abuddin Nata, Kata “*Yudabbiru*” dalam QS As-Sajdah ayat 5 berarti mengatur, mengurus, mengarahkan, merencanakan, melaksanakan dan mengawasi. Dari kata “*Yudabbiru*” muncul kata “*Tadbir*” atau pengaturan yang dalam bahasa manajemen diartikan sama dengan istilah pengorganisasian.<sup>2</sup> Ayat tersebut mengisyaratkan tentang pentingnya sebuah manajemen baik untuk diri sendiri, keluarga maupun institusi atau organisasi. Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi.

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, “*Al-Quran dan Terjemah*”, (Surabaya: Mekar Surabaya, 2005), h. 745.

<sup>2</sup> Abuddin Nata, *Pendidikan dalam perspektif Al-Qur'an*, (Jakarta: Kencana, 2016) , h. 266.

Penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya. Suatu rencana yang telah tersusun secara matang dan ditetapkan berdasarkan perhitungan-perhitungan, tentunya tidak dengan sendirinya mendekatkan organisasi pada tujuan yang hendak dicapainya. Pengorganisasian memerlukan pengaturan-pengaturan yang tidak saja menyangkut wadah dimana kegiatan-kegiatan itu dilaksanakan dan ditaati oleh setiap orang dalam organisasi.<sup>3</sup> Dengan kata lain, tanpa pengorganisasian mustahil suatu rencana dapat mencapai tujuan, tanpa pengorganisasian para pelaksana tidak memiliki pedoman yang jelas dan tegas sehingga pemborosan dan tumpang tindih akan mewarnai pelaksanaan suatu rencana yang akibatnya adalah kegagalan dalam mencapai tujuan.

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang ahlinya secara sukses.

Pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan diantara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk

---

<sup>3</sup> Marno dan Trio Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008)., h.16.



mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materil yang diperlukan. Menurut Robbins, bahwa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dilakukan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa yang melapor; (5) dimana keputusan itu harus diambil.<sup>4</sup>

Berdasarkan teori yang sudah dipaparkan pengorganisasian merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian yang baik memungkinkan semua bagian dapat bekerja dalam keselarasan, dan akan menjadi bagian dalam keseluruhan yang tak terpisahkan. Unsur pemersatu yang pertama adalah tujuan yang hendak dicapai, kedua adalah yang mempersatukan kewenangan, yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang, ketiga adalah pengetahuan yang dianggap sebagai pemersatu karena ia adalah dasar bagi pengertian dan kesesuaian paham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka. Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah

---

<sup>4</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Perilaku organisasi edisi ke-12*, vol. 11 (Jakarta: Salemba Empat, 2008)., h. 5.

proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>5</sup> Setelah dibuat perencanaan sesuai dengan ketentuan di atas, maka langkah selanjutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi.

Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.<sup>6</sup>

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi

---

<sup>5</sup> Tanthowi Jawahir, *Unsur-unsur Manajemen menurut ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983), h.71.

<sup>6</sup> George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen cetakan 10*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), h. 73.

bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumberdaya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan secara sukses. Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran.<sup>7</sup> Menurut Terry pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.<sup>8</sup> Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja.<sup>9</sup>

Organisasi adalah sistem kerjasama kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Sistem kerjasama ini diadakan pembagian untuk menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan. Sistem ini harus senantiasa mempunyai karakteristik

---

<sup>7</sup> Aan Komariah dan Engkoswara, *Administrasi pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010)., h. 95.

<sup>8</sup> George R Terry, *Op Cit.*, h. 73.

<sup>9</sup> Didin Hafidhuddin, *Manajemen syariah dalam praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003)., h.101.

antara lain: 1) Ada komunikasi antara orang yang bekerjasama, 2) Individu dalam organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk bekerjasama, 3) Kerja sama itu ditunjukkan untuk mencapai tujuan.<sup>10</sup>

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya.<sup>11</sup> Sebagaimana diungkapkan Malayu. “Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut”.<sup>12</sup>

Jika kita menggunakan pengorganisasian dengan pengertian dan pendekatan di atas maka akan terlihat ada empat tipe model pengorganisasian sebagai berikut :<sup>13</sup>

#### a. Pengorganisasian Lini

Tipe pengorganisasian lini merupakan tipe simpel dan hanya membutuhkan bidang atau anggota yang sangat sedikit. Adapun tipe ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Organisasi berukuran kecil, 2) Jumlah karyawan sedikit, 3) Komunikasi pimpinan dan bawahan bersifat langsung, 4) Saling mengenal secara pribadi, 5) Struktur

---

<sup>10</sup> Nanang Fattah, *Landasan manajemen pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019)., h. 36.

<sup>11</sup> Julitriasa Djati dan John Suprihanto, “*Manajemen Umum, Sebuah Pengantar*”, (Edisi Pertama. Cetakan Ketiga, Yogyakarta, 2002)., h. 14.

<sup>12</sup> H Malayu S P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016)., h.221.

<sup>13</sup> Sondang Siagian, *Fungsi-fungsi manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)., h. 36.

organisasi sederhana, 6) Pemilik menjadi pimpinan tertinggi, 7) Tujuan yang dicapai tidak terlalu rumit.

Tipe pengorganisasian ini pada umumnya sangat cocok digunakan oleh organisasi kecil sederhana dikarenakan sebagai berikut:

- 1) Proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat sebab permasalahan yang dihadapi tidak terlalu rumit dan jika pimpinan organisasi menggunakan pendekatan yang partisipatif dalam artian mengikut sertakan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, jumlah orang yang perlu di ikut sertakan pun sedikit sehingga tidak terlalu sukar mencapai kesepakatan tentang cara terbaik untuk memecahkan masalah yang dihadapi.
- 2) Situasi para anggota organisasi yang saling mengenal, relatif mudah untuk mengembangkan solidaritas dikalangan mereka, yang pada gilirannya menumbuhkan iklim keserasian dan interpenggerakan antara seseorang dengan orang lain.
- 3) Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan. Adanya campur tangan antara lini satu dan yang lainnya jika salah satunya mengalami kesulitan.

b. Pengorganisasian Lini dan Staf

Pengorganisasian lini dan staf mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : 1) Organisasinya besar, 2) Terlibat pelaksanaan berbagai kegiatan yang kompleks, 3) Jumlah pekerja yang relative banyak dengan pemilikan pengetahuan dan keterampilan yang beraneka ragam, 4) Hubungan kerja yang bersifat langsung antara atasan dan bawahan tidak mungkin selalu dilakukan, baik karena jumlah anggota organisasi yang besar, maupun karena lokasi yang berbeda dan berjauhan, 5) Diperlukan tingkat spesialisasi manajerial dan teknis operasional yang tinggi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang beraneka ragam.<sup>14</sup>

Pengorganisasian dalam tipe lini dan staf, para anggota dikelompokkan menjadi dua kategori besar berikut:

- 1) Mereka yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok yang harus dilakukan dalam dan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Mereka ini biasanya dikenal dengan istilah karyawan lini (*line personal*). Dalam satu organisasi niaga, misalnya kelompok karyawan lini antara lain adalah mereka yang bekerja di bagian produksi, pemasaran, dan penjualan yang tugas pokoknya adalah menghasilkan barang dan jasa tertentu yang dipasarkan dengan cara tehnik promosi dan

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, h.40.

menggunakan berbagai media, baik media cetak maupun media elektronik.

- 2) Mereka yang menyelenggarakan kegiatan penunjang guna mendukung pelaksanaan tugas pokok organisasi. Orang-orang inilah yang biasa dengan orang-orang staf (*staf personal*). Para karyawan staf dapat digolongkan kepada dua kategori sebagai berikut : a) Mereka yang menyelenggarakan pelayanan internal bagi seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, seperti bidang keuangan, kepegawaian, logistik, ketatausahaan umum, dan sebagainya sehingga penyelenggaraan tugas pokok berjalan dengan lancar. Mereka memberikan apa yang biasa disebut sebagai *auxiliary services*, b) Sekelompok orang karena pengalaman, keahlian dan pendidikannya ditugaskan menjadi bagi manajemen. Istilah yang umum digunakan untuk mengidentifikasikan kelompok ini ialah staf ahli dan biasanya di perbantukan pada kelompok pimpinan dalam organisasi.

#### c. Pengorganisasian Fungsional

Pengorganisasian tipe fungsional adalah tipe pengorganisasian yang dalam bagian strukturnya pertimbangan utama yang digunakan adalah pengelompokan fungsi-fungsi tertentu yang sejenis, baik itu merupakan tugas pokok maupun tugas penunjang. Ciri-ciri utama dalam pengorganisasian fungsional khususnya yang bergerak di

bidang penelitian dan pengembangan ialah sebagai berikut :1) Tidak terlalu besar ukuran organisasinya, 2) Kegiatan organisasi dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dengan tingkat ilmiah yang tinggi, 3) Jenjang karier para anggota organisasi tidak terikat pada tingkat pangkat dan jabatan struktural yang diperuntukkan bagi mereka yang memimpin satuan-satuan kerja yang melakukan kegiatan penunjang, 4) Orientasi ilmiah menonjol oleh sebab itu kebebasan bertindak di kalangan anggotanya biasanya besar, 5) Pengendalian pemimpin biasanya tidak terlalu ketat.<sup>15</sup>

#### d. Pengorganisasian Matriks

Pengorganisasian matriks adalah penggambaran struktur yang langsung dikaitkan dengan kegiatan yang perlu dilakukan. Dewasa ini bentuk ini banyak digunakan karena dalam organisasi yang kegiatan-kegiatan tertentu diselenggarakan oleh lebih dari satu unit organisasi, keahlian tenaga-tenaga spesialis dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan memungkinkan koordinasi yang mantap terselenggara.

#### e. Pengorganisasian Tipe Panitia

Pengorganisasian tipe panitia mempunyai beberapa ciri antara lain: 1) Keberadaannya berupa penugasan kepada sekelompok orang yang dipandang mampu menyelesaikan tugas-tugas tambahan

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 54.



tertentu di samping tugas fungsional yang sudah menjadi tanggung jawab utama masing-masing, 2) Merupakan satuan kerja yang bersifat extra struktural dengan wewenang yang sangat terbatas, 3) Keanggotaan berdasarkan kemampuan dan keahlian para anggota yang diperkirakan akan mampu membagi waktunya antara melakukan tugas fungsionalnya dan tugas tambahan yang dipercayai kepadanya, 4) Karena sifatnya yang sementara, hubungan antara anggota biasanya informal, 5) Produktifitas kerja panitia tinggi, bukan saja karena kejelasan acuan tugas. Tetapi juga karena menyangkut reputasi professional yang bersangkutan di samping tekanan kuat dari faktor waktu.

Ajaran Islam senantiasa mendorong para pemeluknya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, sebab bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi. Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi,

koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu Kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Uraian di atas dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Wujud dari pelaksanaan pengorganisasian ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses pengorganisasian yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan.

Al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan,

perselisihan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Dalam Menjalankan pengorganisasia perspektif Al-Qur'an terdapat beberapa prinsip-prinsip pengorganisasian dalam pendidikan Islam perspektif Al-Qur'an, yaitu prinsip keteraturan, prinsip kekompakan, prinsip tolong menolong atas dasar ketakwaan, prinsip musyawarah, prinsip saling memperbaiki hubungan, prinsip memelihara hubungan silaturahmi dan prinsip memetakah potensi.

Organisasi merupakan sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama (*Define organization as a system of cooperative of two or more persons*). Sementara, Paul Preston dan Thomas Zimmerer mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (*Organization is a collection people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*). Jadi organisasi adalah persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.

Berdasarkan teori di atas organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, Organisasi adalah system kerjasama antara dua

orang atau lebih, atau organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk pencapaian tujuan bersama, organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

## **2. Pengertian *Learning***

Belajar dan pembelajaran adalah suatu kegiatan yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Manusia dengan belajar bisa mengembangkan potensipotensi yang dibawa sejak lahir. Tanpa belajar manusia tidak mungkin dapat memenuhi kebutuhannya tersebut. Kebutuhan belajar dan pembelajaran dapat terjadi dimana-mana, misalnya di lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Kebutuhan manusia akan belajar tidak akan pernah berhenti selama manusia ada di muka bumi ini. Hal itu disebabkan karena dunia dan isinya termasuk manusia selalu berubah.

Proses pembelajaran dialami sepanjang hayat seorang manusia serta dapat berlaku di manapun dan kapanpun. Pembelajaran mempunyai pengertian yang mirip dengan pengajaran, walaupun mempunyai konotasi yang berbeda. Istilah “pembelajaran” sama dengan “*instruction*” atau “pengajaran”. Pembelajaran mempunyai arti cara mengajar atau mengajarkan. Dengan demikian pengajaran diartikan sama dengan perbuatan belajar dan mengajar.

Robbins menyebutkan *Learning* adalah proses perubahan yang relative konstan dalam tingkah laku yang terjadi karena adanya suatu pengalaman atau latihan.<sup>16</sup> *Learning* adalah proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan dan wawasan baru guna mengubah perilaku dan tindakan dengan memiliki *learning spirit*.<sup>17</sup>

Menurut Pribadi menjelaskan bahwa, “Pembelajaran adalah proses yang sengaja dirancang untuk menciptakan terjadinya aktivitas belajar dalam individu.”<sup>18</sup> Pembelajaran (*instruction*) adalah suatu usaha untuk membuat peserta didik belajar atau suatu kegiatan untuk membelajarkan peserta didik.<sup>19</sup> Dalam pengertian lain, pembelajaran adalah usaha-usaha yang terencana dalam memanipulasi sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar dalam diri peserta didik.<sup>20</sup>

Penjelasan dari teori di atas dapat diketahui bahwa ada tiga komponen di dalam proses *learning*, yaitu :

- a. *Learning* melibatkan adanya perubahan, yaitu perubahan dari buruk menjadi baik, dari tidak tahu menjadi tahu, dan dari tidak bisa menjadi bisa.
- b. Perubahan yang terjadi secara relative permanen. Sedangkan perubahan yang bersifat sementara menunjukkan kegagalan dalam proses belajar.

---

<sup>16</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Op.Cit.*, h. 33.

<sup>17</sup> Michael J Marquardt, *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*, (Hachette UK, 2011), h.35.

<sup>18</sup> Benny A Pribadi, *Model desain sistem pembelajaran*, vol. 35 (Jakarta: Dian Rakyat, 2009), h. 10.

<sup>19</sup> Bambang Warsita, *Learning Technology (Basis and Application)*, (Jakarta: Rineka Reserved, 2008), h. 85.

<sup>20</sup> Arief S Sadiman, *Media Pendidikan*, (Jakarta: Persada, Raja Grafindo, 1986), h. 8.

- c. *Learning* berarti ada perubahan perilaku. Belajar tidak hanya mengubah pikiran dan sikap, tetapi yang lebih penting lagi adalah bahwa belajar harus mengubah perilaku subjek pembelajar.

### 3. Pengertian *Learning Organization*

Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan *Learning Organization* sebagai sebuah sistem yang terintegasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar. Peter Senge, mengatakan bahwa :

*“Learning organizations [are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together”.*<sup>21</sup>

*Learning organization* adalah organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level.

---

<sup>21</sup> Peter M Senge, *The Fifth Discipline* (London, Century Business), (New York: Random House, 1990), h. 3.

Sementara itu, Marquardt mengungkapkan bahwa *Learning organization* adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.<sup>22</sup> *Learning organization* dalam sebuah transformasi yang diperlukan adalah pembelajaran individual, karena individu adalah pihak yang dapat berfikir serta berbuat, dan organisasi yang belajar hanya didapatkan melalui individu yang belajar secara terus-menerus.

Menurut Pedler, Burgoyne and Boydell seperti dikutip oleh Wills mengemukakan bahwa *learning organization* adalah “*an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transformsit self to achieve superior competitive performance.*” *Learning organization* adalah suatu organisasi yang memberi kemudahan seluruh anggotanya untuk belajar dan mengubah bentuk organisasi secara terus-menerus guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul.<sup>23</sup>

Sedangkan Watkins dan Marsick, menjelaskan bahwa *Learning organization* ditandai dengan keterlibatan seluruh pegawai (*total employee*

---

<sup>22</sup> Michael J Marquardt, *Op Cit.*, h.229.

<sup>23</sup> Mike Pedler et al., *A manager's guide to leadership*, (United States: McGraw-Hill Berkshire, 2004).

*involvement*) dalam proses yang dilakukan secara kolaboratif dan perubahan yang dapat dihitung secara kolektif terhadap nilai-nilai dan prinsip bersama.<sup>24</sup>

Berdasarkan definisi yang sudah dijelaskan di atas, *learning organization* adalah organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Sehingga *learning organization* dapat membangun dan mengembangkan kapasitas individu, pola pikir, cita-cita bersama, dan belajar berkelanjutan untuk mengubah organisasi sehingga mampu mencapai hasil yang memiliki daya saing tinggi. Kapasitas individu yang mampu mengkonstruksi sistem belajar berkelanjutan dalam rangka mengubah dan mengadaptasi organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang sedang berubah.

Peter Senge membangun lima disiplin dari pembelajaran organisasi untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi yang dikenal dengan *The Five Disciplines*<sup>25</sup> yaitu, *System thinking*, *Personal mastery*, *Mental model*, *Shared vision*, *Team learning*.

#### 4. Karakteristik *Learning Organization*

*Learning organization* akan mudah kita ketahui ketika kita tahu karakteristiknya, sebagaimana dijelaskan oleh Marquardt dan Reynolds

---

<sup>24</sup> Karen E Watkins dan Victoria J Marsick, “*Towards a theory of informal and incidental learning in organizations*”, *International journal of lifelong education*, Vol. 11 No. 4 (1992), h. 287.

<sup>25</sup> Peter M Senge, *Op Cit.*, h. 35.



mengamati bahwa dalam *learning organization* memiliki karakteristik sebagai berikut : 1) perkembangan dan belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi secara khusus dan terstruktur, 2) berfokus pada kreativitas dan adaptability, 3) semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja, 4) jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan, 5) berpikir sistem adalah fundamental, 6) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka, 7) secara terus menerus melakukan transformasi dan berkembang.<sup>26</sup>

Marquardt, mengidentifikasi ciri *learning organization* lebih lengkap dari pada yang dikemukakan Linda Moris, yakni: 1) belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak, 2) semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang, 3) belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja, 4) berfokus pada kreativitas dan *generative learning*, 5) menganggap berpikir system adalah sangat penting, 6) dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi, 7) iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar, 8) orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar organisasi, 9) perubahan disambut dengan baik, kejutan-

---

<sup>26</sup> Michael J Marquardt, *Op Cit.*, h. 21.

kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar, 10) mudah bergerak cepat dan fleksibel, 11) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus, 12) kegiatan didasarkan pada aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi, 13) memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi, 14) memiliki kemampuan untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.<sup>27</sup>

Peter Senge juga menekankan pentingnya dialog dalam organisasi, khususnya dengan memperhatikan pada disiplin *team learning*. Maka dialog merupakan salah satu ciri dari setiap pembicaraan sesungguhnya dimana setiap orang membuka dirinya terhadap yang lain, benar-benar menerima sudut pandangnya sebagai pertimbangan berharga dan memasuki yang lain dalam batasan bahwa dia mengerti tidak sebagai individu secara khusus, namun isi pembicaraannya. Tujuannya bukan memenangkan argumen melainkan untuk pengertian lebih lanjut. *team learning* memerlukan kapasitas anggota kelompok untuk mencabut asumsi dan masuk ke dalam pola “berfikir bersama” yang sesungguhnya.<sup>28</sup>

Ciri *learning organization* seperti yang dikemukakan Marquard di atas menunjukkan, organisasi memiliki lingkungan, iklim, serta budaya yang tidak hanya mendorong orang dalam organisasi itu belajar secara perorangan dan bersama-sama, tetapi juga mempercepat proses belajar itu sendiri untuk

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, h. 300.

<sup>28</sup> Peter M Senge, *Op.Cit.*, h. 1.

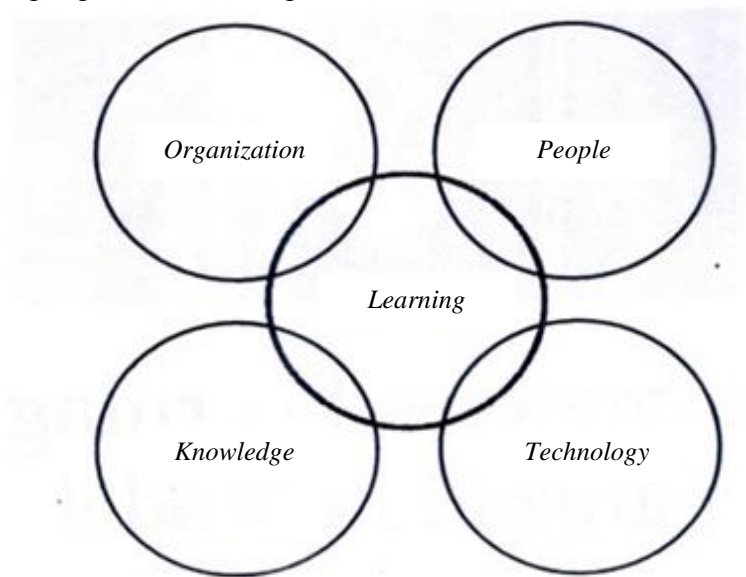
meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan saling membelajarkan menjadi kebutuhan individu dan kelompok serta bukan menjadi beban karena mereka merasakan kepuasan sendiri dalam menikmati hasil belajar berupa pengetahuan atau keterampilan baru dan keberhasilan kerja mereka. Masing-masing orang menemukan kegembiraan, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Perubahan yang terjadi secara terus menerus sebagai hasil belajar membuat iklim organisasi semakin bergairah. Organisasi dapat dianggap sebagai sekelompok pekerja yang diberdayakan dan menghasilkan pengetahuan, produk, dan jasa baru.

Berdasarkan paparan teori di atas dapat disimpulkan bahwa karakter *learning organization* adalah keyakinan bahwa individu akan proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas. Kondisi ini nantinya akan menghasilkan proses yang terus berkesinambungan dengan tetap mengacu pada kondisi internal organisasi yang pada akhirnya mengacu pada kondisi dan tuntutan eksternal di luar organisasi.

## **5. Konsep *Learning Organization***

Organisasi harus terus menerus melakukan proses *self learning* agar organisasi tersebut memiliki ‘kecepatan berpikir dan bertindak’ dalam merespon beragam perubahan yang muncul sehingga dibutuhkan konsep *learning organization*. Seperti yang dijelaskan oleh para ahli menekankan pada komponen-komponen yang saling terkait antara satu dengan yang lain,

yaitu; kapasitas individu, pola pikir, aspirasi bersama, belajar berkelanjutan, tranformasi organisasi, dan daya saing hasil. Marquardt menjelaskan komponen tersebut kedalam sistem dan sub sistem. Sistem belajar yang dimaksud terdiri atas belajar itu sendiri, organisasi orang, pengetahuan dan teknologi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Sistem *Learning*<sup>29</sup>

Komponen-komponen dalam sistem tersebut memiliki sub sistem. Subsistem Pembelajaran terdiri atas: 1) tingkat yang meliputi; individu, grup/kelompok, dan organisasi, 2) jenis pembelajaran yang terdiri atas adaptif, antisipatori, deuteron, dan tindakan, 3) keterampilan belajar yang meliputi sistem berpikir, model mental, penguasaan perorangan, belajar beregu, visi bersama dan dialog. Keterampilan dalam *learning organization* oleh Marquardt, diistilahkan dengan disiplin kelima (*the fifth disiplin*) oleh Peter Senge, yang tidak memasukkan disiplin dialog sebagai satu disiplin

<sup>29</sup> Michael J Marquardt, *Op.Cit.*, h. 21.

tersendiri karena menurutnya dialog secara implisit telah mewarnai kelima disiplin tersebut.

Marquardt mengelompokkan subsistem organisasi kedalam empat bagian yaitu: visi, budaya, struktur, dan strategi organisasi. Sedangkan subsistem orang dibagi dalam enam bagian yakni: manager/pemimpin, karyawan, pelanggan, rekan usaha, dan masyarakat. Unsur pengetahuan meliputi akuisisi (data dan informasi yang diperoleh dari dalam dan luar organisasi), kreasi (pengetahuan baru yang diciptakan), simpanan (pengetahuan yang mudah diperoleh anggota organisasi), transfer dan penggunaan (pengalihan informasi dan pengetahuan antar individu serta penggunaannya dalam organisasi). Terakhir adalah subsistem teknologi terdiri dari unsur-unsur teknologi informasi, belajar berbasis teknologi dan sistem pendukung kinerja elektronik.<sup>30</sup>

Marquardt tidak menekankan kepada salah satu sistem dan subsistem tersebut sebagai suatu hal yang penting tetapi ia melihat bahwa semua unsur tersebut penting dan merupakan satu kesatuan yang sistemik. Artinya jika terdapat satu subsistem yang tidak berjalan, maka akan menghambat pergerakan dari subsistem lainnya.

Hambatan dalam proses belajar, bisa datang dari individu maupun organisasi. Dalam konteks individu hambatan pembelajaran terjadi karena beberapa hal, diantaranya adalah: 1) pengetahuan individu tersebut tersimpan sendiri, 2) individu yang memiliki pengetahuan tersebut tidak ingin berbagi

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, h. 23.

dengan anggota organisasi lainnya, 3) individu-individu dalam organisasi tidak menyadari manfaat dari belajar itu sendiri, dan 4) individu-individu dalam organisasi tersebut tidak memiliki waktu yang cukup untuk belajar.

Sedangkan dalam konteks organisasi, hambatan belajar dapat terjadi karena hal-hal berikut: 1) kurangnya dukungan dari manajemen organisasi; para pengambil kebijakan tertinggi di level organisasi kurang memberikan dukungan untuk berubah 2) budaya atau kultur perusahaan yang tidak bersahabat; biasanya terjadi tidak saling percaya, disiplin rendah, 3) menganggap bahwa belajar tidak menjadi bagian dari cara kerja organisasi atau dianggap hanya tanggung jawab bidang *Human Resource*.

Komitmen masing-masing orang dan kemampuan untuk belajar adalah penting dalam membangun budaya pembelajaran dalam organisasi. Individu maupun organisasi harus mengubah paradigma lama di mana proses belajar bersifat formal dan tanggung jawab departemen tertentu menjadi paradigma baru di mana proses belajar menjadi tanggung jawab semua orang dan dapat dilakukan di mana saja. Organisasi harus dapat mendukung terjadinya sebuah proses belajar secara sinergis melalui adanya: 1) kontributor, orang yang bersedia membagi ilmu. 2) audiens, orang yang menjadi pendengar, 3) media, cara, tempat, ataupun mekanisme yang dipakai dalam proses belajar

Irisan matematis pada model sistem *Learning organization* Marquardt tersebut menggambarkan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dari model sistem dan harus terjadi pada seluruh subsistem lainnya yaitu

subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Jika proses pembelajaran dalam organisasi pembelajar terjadi, akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia ataupun organisasi. Kelima subsistem tersebut saling berhubungan dan saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya. Apabila salah satu subsistem tidak dimiliki atau lemah, maka subsistem lainnya akan terganggu secara signifikan.

#### **a. Subsistem *Learning***

Subsistem *learning* adalah inti dari *learning organization*. dimensi *learning organization* adalah *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning*.

##### **1). *System Thinking***

Berpikir sistem mencakup pengujian dan refleksi atas seluruh aspek kehidupan organisasi seperti misi dan strategi, struktur, kultur dan praktik manajerial. *System thinking* merupakan bagian dari pemimpin, manajer, dan karyawan yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman dan tindakannya lebih fokus pada pengintegrasian bagian atau divisi yang berbeda kearah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, serta meningkatkan seluruh operasionalisasi organisasi.

## 2). *Personal Mastery*

Hal ini menjadi pra syarat yang penting sebagai bagian dari asset organisasi yang sangat strategis. *Personal mastery* dapat diperoleh dari pendidikan, aktivitas pembelajaran formal, informal, dan pengalaman kerja.

## 3). *Mental Models*

Keahlian ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara pandang seseorang. Struktur, pengalaman, kultur, dan sistem kepercayaan mendukung *mental models*, dimana memberi pedoman kepada seseorang dan bertindak sebagai penyaring selama keputusan dibuat. *Mental models* berperan mendukung *learning organization* dengan membantu setiap karyawan memahami setiap peristiwa yang tampak acak.

## 4). *Shared Vision*

Merupakan landasan utama *learning organization* karena menggambarkan perspektif bersama anggota organisasi termasuk pemahaman mereka terhadap misi dan sasaran organisasinya. Pimpinan, manajer, dan karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai pentingnya pembelajaran, bagi karyawan maupun organisasi.

## 5). *Team Learning*

*Team learning* ini membantu proses komunikasi dan kerja sama, menggiring kearah sinergi dan rasa saling menghormati diantara anggota. Anggota tim akan dapat memperluas wawasannya. *Team*



*learning* ini dipandang sebagai interaksi dan sekaligus refleksi dari suatu tindakan.

#### **b. Subsistem *Organization***

Usaha merubah diri dari organisasi yang belum melaksanakan pembelajaran menjadi *Learning organization*, dibutuhkan transformasi yang signifikan seperti halnya metamorfosis sebuah ulat untuk menjadi kupu-kupu. Struktur dan stragegi organisasi harus mengalami transformasi secara dramatis sebelum terbentuk menjadi sebuah *Learning organization*. Dalam mengembangkan organisasi dalam bentuk yang baru, organisasi harus mengatur kembali organisasi tersebut dengan fokus pada empat dimensi subsistem transformasi organisasi.

Tujuan dan desain organisasi pada masing-masing dimensi subsistem transformasi organisasi harus berubah yang semula fokus kepada pekerjaan dan produktivitas, menjadi fokus secara bersama kepada pembelajaran dan pengembangan organisasi.

- 1) Visi (*Vision*), hal utama dan langkah paling penting untuk menjadi organisasi pembelajar adalah penanaman fondasi yang kuat dengan membangun visi bersama mengenai pembelajaran. Visi mengungkapkan tujuan, sasaran, dan arah yang ingin dituju oleh organisasi. Visi organisasi pembelajar mengungkapkan pentingnya pembelajaran untuk mencapai sasaran masa depan yang diinginkan, membangun keinginan organisasi, serta terus menerus

memperbarui organisasi dalam rangka mempertahankan pertumbuhan dan perkembangannya.

- 2) Budaya (*Culture*), seperti sebuah bangsa yang memiliki bermacam-macam budaya, organisasi memiliki berbagai kepercayaan, cara berpikir, dan tindakan yang diwujudkan oleh simbol-simbol, adat istiadat, kebiasaan, ideologi, dan nilai-nilai. Sifat dari pembelajaran dan sikap yang terjadi di organisasi ditentukan secara signifikan oleh budaya organisasi. Budaya pembelajar mendorong individu dan tim untuk tumbuh dan berkembang melalui kreatifitas, tim kerja, perbaikan yang kontinyu, dan manajemen diri. Organisasi pembelajar memberikan iklim yang mendukung fasilitasi pembelajaran serta hadiah (*reward*) bagi personil dan tim yang melakukan pembelajaran dengan baik.
- 3) Strategi (*strategy*), kekuatan dan pengaruh strategi dapat mempercepat dan mengaktifkan sebuah organisasi untuk merubah dirinya menjadi organisasi pembelajar dengan mendorong dan memaksimalkan pembelajaran yang diperlukan, penyebaran dan pemanfaatan oleh seluruh departemen, tindakan dan inisiatif organisasi.
- 4) Struktur (*Structure*), struktur organisasi mencakup konfigurasi unit, departemen dan divisi. Organisasi pembelajar menunjukkan struktur yang sederhana yang meminimalkan pemisahan antara orang

dengan proses, sambil memaksimalkan kontak, alur informasi, dan kolaborasi diantara individu dan tim.

### c. **Subsistem *People***

Pertumbuhan, inovasi, dan ciri khas *learning organization* diperoleh dari kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya manusia. Sebagai kontribusi kepada *learning organization*, masing-masing dari komponen ini harus diberdayakan dan diaktifkan. Jika mereka diberdayakan namun tidak diaktifkan maka mereka hanya akan memiliki sumber daya yang diperlukan tetapi tidak memiliki pengetahuan untuk memberdayakan mereka secara efektif. Masing-masing komponen tersebut dapat diberdayakan dan aktif dalam pelaksanaan organisasi pembelajar, yaitu:

- 1) Para manajer melaksanakan tugas untuk tugas-tugas pelatihan, penasehatan, dan permodelan dengan suatu tanggung jawab utama membangkitkan dan mempertinggi kesempatan pembelajaran bagi orang-orang disekitar mereka.
- 2) Para pegawai diberi wewenang dan diharapkan untuk belajar, merencanakan kompetensi masa depan mereka, mengambil tindakan dan risiko, dan memecahkan masalah. Organisasi sebaiknya memperlakukan karyawan sebagai karyawan yang dewasa dengan kapasitas untuk belajar, mempunyai keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah, memiliki tanggung jawab serta menyukai

penghargaan. Jika karyawan diindikasikan sebagai pembelajar, maka mereka perlu diberikan kebebasan serta dorongan dari organisasi.

- 3) Para pelanggan berpartisipasi dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan, menerima pelatihan, dan dihubungkan dengan pembelajaran organisasi. Organisasi pembelajar mengakui bahwa pelanggan bisa menjadi ladang yang subur atas informasi dan ide-ide yang terkait erat dengan sistem dan strategi organisasi pembelajar.
- 4) Para supplier dapat menerima dan memberi kontribusi terhadap instruksi program. Organisasi pembelajar menyadari bahwa kesuksesan bergantung kepada sebagian besar keberhasilan seluruh jaringan bisnis, tidak hanya mengacu kepada karyawan dan pelanggan saja.
- 5) Para partner aliansi / mitra kerja dapat berbagi kompetensi dan pengetahuan.
- 6) Kelompok-kelompok komunitas masyarakat termasuk wakil-wakil ekonomi, pendidikan, dan sosial dapat berbagi dalam menyediakan dan menerima pembelajaran.

#### **d. Subsistem *Knowledge***

Sebuah proses perolehan pengetahuan dari sumber awal hingga siap digunakan. *Learning organization* secara efektif dan efisien ketika keenam proses ini berjalan dengan baik dan interaktif, yaitu :

- 1) Akuisisi (penguasaan), berkenaan dengan pengumpulan informasi dan data yang ada dari dalam dan luar organisasi.
- 2) Penciptaan, melibatkan pengetahuan baru yang diciptakan dalam organisasi melalui wawasan dan pemecahan masalah
- 3) Penyimpanan, merupakan suatu pengkodean dan pemeliharaan pengetahuan berharga organisasi untuk akses yang mudah oleh anggota staf pada suatu waktu dan dari mana pun.
- 4) Analisis dan penggalian data, merupakan cara untuk menganalisis dan menggali data. Cara manual memiliki keterbatasan dalam menganalisis data dengan jumlah (volume) yang meningkat dalam jumlah besar, oleh karena itu proses penggalian data (*data mining*) dilakukan.
- 5) Transfer dan penyebaran, termasuk kepada mekanikal, elektronik, dan pergerakan interpersonal dari informasi dan pengetahuan, secara sengaja dan tidak sengaja diseluruh organisasi serta aplikasinya dan kegunaannya oleh para anggota organisasi.
- 6) Aplikasi dan pengesahan, teknologi memungkinkan pengaplikasian pengetahuan organisasi secara optimal. Sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memelihara konsumennya melalui pengenalan dan membantu pemecahan masalah adalah contoh yang baik dari pengaplikasian dan pengesahan pengetahuan.

#### e. **Subsistem *Technology***

Subsistem yang kelima adalah subsistem teknologi yang terdiri dari dimensi pengelolaan pengetahuan dan peningkatan pembelajaran. dimensi tersebut memiliki peran untuk mendukung *Learning organization*, seperti berikut:

- 1) Teknologi untuk mengelola pengetahuan, meliputi teknologi berbasis komputer untuk mengumpulkan, pengkodean, memproses, penyimpanan, transfer dan penggunaan data antara mesin, orang-orang, dan organisasi
- 2) Teknologi untuk meningkatkan kecepatan dan kualitas pembelajaran, melalui video, audio, dan training multimedia berbasis komputerisasi untuk membawakan dan membagikan pengetahuan dan kemampuan dimanapun dan kapanpun.

### 6. ***Learning Organization* Persepektif Islam**

Lingkungan persaingan dewasa ini begitu ketat sehingga memaksa setiap organisasi untuk memperbaharui strategi berkompetisi. Perubahan yang cepat mendorong organisasi untuk bertransformasi menjadi institusi-institusi yang cepat tanggap terhadap peta persaingan terbaru, potensi pasar dan strategi-strategi baru untuk mencapai tujuan masing-masing. Perubahan tersebut dilandasi dengan paradigmatik bahwa organisasi atau institusi harus beradaptasi dan bertransformasi menjadi *learning organization*.

*Learning Organization* merupakan pelaksanaan proses yang bermutu yang dilakukan anggota lembaga pendidikan dengan bekerja secara optimal, mempunyai komitmen dan istiqamah dalam pekerjaannya. Tanpa adanya komitmen dan istiqamah dari para (pekerja), dalam konteks lembaga pendidikan, civitas akademika, maka lembaga pendidikan tersebut tidak mungkin dapat melakukan proses yang bermutu. Maka dalam melakukan proses yang bermutu juga dibutuhkan personalia yang bermutu dan berdedikasi tinggi juga. Sehingga berbuat yang optimal atau berkualitas itu harus dilakukan dalam semua jenjang, semua lini dalam lembaga pendidikan. seperti dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 berikut ini:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرِ اللَّهُ أَنْ لَا يُغَيِّرَ  
مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ  
لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَلٍ

Artinya : Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.(Q.S Ar-Ra'd : 11)<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Departemen Agama RI, *Op Cit.*, h. 337.

Inti dari ayat tersebut di atas adalah kalimat “sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri’. ‘Keadaan’ yang dimaksud salah satunya adalah, Allah tidak akan merubah keadaan mereka selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.<sup>32</sup> Jadi, Islam memiliki nilai yang secara universal mengajarkan umatnya untuk senantiasa berubah dari kejelekan menuju kebaikan (*transformatif*).

Pendidikan Islam sejatinya merupakan proses untuk memanusiakan manusia, dalam konteks ini ada dua agenda penting yakni proses pemanusiaan dan proses kemanusiaan. Pendidikan Islam hadir bukan untuk mengajarkan agama yang teralienasi dari konteks, tetapi aktif dalam penyelesaian problem realitas. Sejak awal kedatangannya, ajaran Islam hadir untuk selalu mengentas manusia dari manusia yang berperadaban rendah menuju manusia yang berperadaban tinggi.

Transformasi yaitu menggerakkan dinamika ajaran agama menjadi sebuah kerja kreatif yang selalu kontekstual dengan realitas di mana agama tersebut eksis sehingga agama tidak kehilangan maknanya dalam dimensi yang berbeda. Di samping itu, agama juga mutlak ditransformasikan dalam sendi-sendi kehidupan manusia agar agama tidak selamanya melangit dan tidak terjangkau oleh pemahaman manusia. Agama diwahyukan untuk manusia maka pemahamannya pun sudah selayaknya manusiawi dan prakteknya pun harus ditransformasikan secara manusiawi pula.

---

<sup>32</sup> Ziauddin Sardar dan Meryll Wyn Davies, *Wajah-wajah Islam; Suatu Perbincangan Tentang Isu-isu Kontemporer*, (Bandung: Mizan, 1992)., h.24.



Perubahan lingkungan persaingan yang sangat ketat dan cepat, juga sangat terasa sekali dalam dunia pendidikan, sehingga mendorong setiap lembaga pendidikan untuk beradaptasi secara berkesinambungan. Untuk beradaptasi dengan baik, suatu organisasi atau institusi pendidikan harus dibentuk dalam struktur yang lebih efektif dan responsif terhadap segala perubahan. Nukleus pada setiap proses adalah sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu SDM harus dipersiapkan dan dikelola untuk menyongsong segala perubahan. Hanya ada satu teknik agar lembaga pendidikan dapat bertahan dan memiliki daya saing di masa depan, yaitu institusi tersebut harus menjadi *learning organization*.

Proses mentransformasikan potensi manusia menjadi manusia yang unggul yang mempunyai daya saing tinggi adalah tugas sejati komunitas *learning organization*, terutama tenaga pengembangnya (gurunya). *Learning organization* merupakan organisasi terlatih untuk menciptakan belajar, dan memindahkan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan perilaku dan wawasan baru. Terminologi pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah jaring-jaring kemasyarakatan, termasuk aneka organisasi, yang bersentuhan dan mampu mengubah perilaku manusia, baik melalui pendidikan formal, informal dan nonformal.

Pengembangan madrasah melalui *learning organization* sangat terbuka, sebab dalam beberapa hal eksistensi madrasah telah melakukan beberapa transformasi terutama dalam konteks inovasi sistem pendidikan dalam merespons modernitas dan industrialisasi, pengembangan ilmu

pengetahuan yang ada sebagai bentuk transformasi diri yang menjanjikan eksistensi dan penemuan jati diri siswa dalam menghadapi tuntutan zaman modern, dan madrasah telah banyak melakukan terobosan-terobosan yang strategis, mulai dari kurikulum, sistem pendidikan dan pembelajaran, sarana dan fasilitas penunjang pendidikan yang berbasis teknologi informasi dan sebagainya.

Usaha mewujudkan diri sebagai *learning organization*, maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan madrasah yang mencakup adanya dukungan dari manajemen puncak, pembudayaan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan SDM, pengembangan manajemen pendidikan dan sistem informasi yang berbasis teknologi informasi untuk menangkap dan mengikuti berbagai macam perubahan dan perubahan orientasi pembelajaran yang difokuskan pada perkembangan lingkungan dan harus siap bersaing dalam meraih masa depan yang kompetitif.

### **B. Sistem *Learning Organization***

Learning organization sebagai suatu proses yang diperlukan bagi organisasi untuk beradaptasi, memodifikasi dan merubah lingkungan organisasi sehingga organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. *Learning Organization* akan terwujud melalui lima dimensi di dalamnya yaitu : *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning*. Transformasi sebuah organisasi untuk melakukan *Learning Organization*, setiap individu ataupun sebuah organisasi harus

menggabungkan lima subsistem yang ada dalam model sistem *Learning Organization*.

## 1. *System thinking*

### a. Pengertian *System Thinking*

Menurut Peter Singe, *system thinking* adalah suatu kerangka kerja untuk melihat keseluruhan proses, melihat hubungan saling keterkaitan dan mengenali pola-pola daripada melihat potret terpotong-potong yang statis.<sup>33</sup>

Menurut marquardt `` *Systems thinking is a conceptual framework that helps us see the overall patterns more clearly and thus improves our ability to change them* `` *system thinking* adalah kerangka kerja konseptual yang membantu kita melihat pola keseluruhan lebih jelas dan dengan demikian meningkatkan kemampuan kita.<sup>34</sup>

Sistem adalah kumpulan dari beberapa komponen yang saling bekerja sama dengan menjalankan fungsinya masing-masing untuk mencapai suatu tujuan. Sehingga bila salah satu komponen tersebut tidak berfungsi, maka tatanan tersebut akan tidak berfungsi dan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan *system thinking* adalah salah satu pendekatan yang diperlukan agar manusia dapat memandang persoalan-persoalan dunia ini dengan lebih menyeluruh dan dengan demikian pengambilan keputusan dan pilihan aksi dapat dibuat lebih terarah kepada sumber-sumber persoalan yang akan mengubah sistem secara efektif.

---

<sup>33</sup> Peter M Senge et al., *Disiplin kelima: seni dan praktek dari organisasi pembelajar*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996)., h. 7.

<sup>34</sup> Michael J Marquardt, *Op Cit.*, h. 52.

Syarat awal untuk memulai *system thinking* adalah adanya kesadaran untuk mengapresiasi dan memikirkan sesuatu kejadian sebagai sebuah sistem (*system approach*). Kejadian apapun, baik fisik maupun non fisik, dipikirkan sebagai unjuk kerja dan keseluruhan interaksi antara batas lingkungan tertentu.<sup>35</sup> *System thinking* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memahami suatu permasalahan secara keseluruhan dan akurat sebelum bertindak, sehingga bisa mengajukan pertanyaan yang lebih baik sebelum melompat ke kesimpulan.

#### b. Manfaat *System Thinking*

Mengapa perlu belajar *system thinking*, sebab dengan belajar dan menguasai ilmu berpikir sistem, dapat dianalisa setiap masalah dalam penugasan secara ilmiah, tepat guna dan berhasil guna (efektif dan efisien). Manfaat dari *System thinking* antara lain 1) memberi pemahaman atas keterkaitan elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja, 2) menjadi bahasa bersama untuk dialog tentang struktur dan proses sistem, 3) memetakan dan simulasi apa yang dipahami bersama, 4) fenomena dasar yang berkembang dengan memerhatikan interaksi dari berbagai yang berkaitan, 5) penyelesaian masalah dengan pendekatan antar disiplin yang bekerja sama secara sinergis sebagai pemecah masalah, 6) keterbukaan menerima hal-hal baru yang berkembang cepat, untuk meningkatkan efektivitas dari keluarga dan organisasi.

---

<sup>35</sup> Jay W Forrester, "*Principles of Systems, Wright*", Allen Press/MIT, Cambridge, MA, Vol. 274 (1968), h. 12.

Berdasarkan penjelasan yang ada penulis menyimpulkan bahwa manfaat *System thinking* sebagai penyelesaian masalah dengan pendekatan antar disiplin yang bekerja sama secara sinergis sebagai pemecah masalah (*problem solver*) dengan memperhatikan Fenomena dasar yang berkembang dengan memerhatikan interaksi dari berbagai yang berkaitan. Keterbukaan menerima hal-hal baru yang berkembang cepat, untuk meningkatkan efektivitas dari keluarga dan organisasi melalui kerja tim untuk menangani proyek besar yang memerlukan suatu visi, misi dan strategi yang sama untuk diterapkan menurut keahlian masing-masing. Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan apabila tidak menguasai *system thinking*, yaitu: 1) Dampak yang tidak diharapkan; efek samping atau dampak tak terduga terjadi karena kita tidak memahami dengan baik struktur persoalannya, sehingga luput dari perhatian, 2) Fokus pada satu bagian, mengabaikan keseluruhan; diakibatkan karena masing-masing manusia tidak paham persoalan keseluruhannya maka masing-masing manusia punya keputusan yang berbeda untuk persoalan yang sama, atau sebaliknya, memilih keputusan sama untuk persoalan yang berbeda, 3) Manfaat jangka pendek, mudarat jangka panjang, 4) Hanya melihat apa yang ingin dilihat.

Permasalahan dunia pendidikan yang menjadi kian terkoneksi akibat berbagai kemajuan teknologi membutuhkan sebuah pendekatan yang lebih integratif dan terstruktur untuk menguraikannya. Pendekatan *system thinking* memberikan alternatif analisa permasalahan kompleks yang memfokuskan tidak hanya kepada masalah di komponen, namun pada konektivitas antar

komponen. *System thinking* dapat mengantarkan anda untuk memasuki transisi dalam melihat permasalahan dari hanya sekedar melihat komponen, lalu melihat hubungan antar komponen, kemudian melihat hubungan yang saling interkoneksi, hingga akhirnya melihat hubungan yang saling ketergantungan antar komponen. Kemampuan ini membuat anda dapat memahami permasalahan dengan lebih baik, dan pemahaman yang lebih baik bisa membuka peluang solusi yang lebih baik pula.

c. Kapan *system thinking* sebaiknya digunakan

Masalah yang cocok untuk diterapkan *system thinking* pada beberapa keadaan sebagai berikut: 1) Mempunyai isu yang penting, 2) Permasalahannya sudah kronis dan terus menerus terulang, bukan peristiwa yang terjadi hanya di satu waktu, 3) Permasalahannya sudah dikenal atau akrab serta memiliki sejarah yang dikenal, 4) Permasalahan ini telah dipecahkan sebelumnya dan mengalami kegagalan.<sup>36</sup>

Peneliti memahami bahwa *system thinking* diterapkan ketika Kompleksitas permasalahan telah mencapai tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dimana sebuah masalah dengan mudah diuraikan dan disederhanakan menjadi komponen-komponennya, diperbaiki komponen yang rusak, disusun kembali dan berharap masalah akan terselesaikan. Saat masalah menjadi saling berkaitan, sehingga ketika diperbaiki komponen yang

---

<sup>36</sup> Michael Goodman, “*System Thinking: What, Why, When, Where, and How?.*”, (<https://thesystemsthinker.com/systems-thinking-what-why-when-where-and-how/>) 22 Juni, 2020.

rusak, belum tentu akan mendapatkan hasil yang sama sebelum kerusakan yang terjadi.

d. *System Thinking* Perspektif Islam

*System thinking* merupakan bentuk statement yang mengandung jawaban dan penggambaran tentang suatu kondisi maupun citra perusahaan atau lembaga yang ingin diwujudkan pada masa yang akan datang. *System thinking* pada dunia pendidikan diartikan sebagai visi sehingga statement visi dengan kata lain harus dapat menjawab kalimat, “Kita ingin menjadi apa?”. Statement harus dibuat dengan menggunakan kalimat yang singkat tetapi juga harus jelas dalam menyatakan statement dari visi tersebut dan juga berjangka waktu panjang tetapi terdapat batasan waktu di dalamnya. Visi dalam tanggung jawab penyusunannya diberikan pada pimpinan atau manajer puncak dalam mengambil keputusan terakhir, tetapi tetap diutamakan keterlibatan seluruh anggota dalam memberikan pandangan serta masukkan, sehingga statement yang ingin dijadikan visi perusahaan atau lembaga dapat disepakati, diterima, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota perusahaan atau lembaga tersebut. Islam dalam memahami *system thinking*, dapat dibaca serta dipahami dalam Q.S Al – Alaq pada Ayat 1–5, yang berbunyi :

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

Artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang Menciptakan {1}, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah {2}, Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Mulia {3}, Yang mengajar (manusia) dengan pena {4}, Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya {5}.”<sup>37</sup>

Berdasarkan penggalan ayat tersebut, dapat diketahui visi pendidikan Islam adalah memberikan pembelajaran agar individu dapat memahami hakikatnya sebagai manusia dan membina akal dan jiwa manusia dengan ilmu pengetahuan dan akhlak atau etika.

Berdasarkan hal – hal tersebut, dapat dikatakan bahwa visi dalam perspektif pendidikan Islam memiliki beberapa hal – hal yang harus diperhatikan ketika akan mengawali penyusunan visi pada lembaga pendidikan Islam, antara lain :

- 1) Mendeskripsikan goal Lembaga Pendidikan Islam ke masa depan.

Statement Visi harus mengandung kalimat yang menggambarkan keadaan atau tujuan yang ingin diwujudkan di waktu kedepan, sehingga diperlukan kemampuan manajer puncak dalam prediksi perkembangan IPTEK (Ilmu Pengetahuan & Teknologi) kedepannya dan serta menunjang terwujudnya visi pendidikan nasional yang telah ditentukan oleh pemerintah.

---

<sup>37</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 904.



- 2).Memiliki jangka waktu yang panjang beserta batasan waktu yang jelas.

Statement Visi dibuat agar memfokuskan seluruh kegiatan pendidikan pada landasan serta tujuan yang satu, sehingga diperlukan jangka waktu serta batasan waktu dalam mewujudkan visi tersebut. Hal ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengembangan visi lembaga pendidikan Islam dalam menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

- 3). Menitikberatkan pada kualitas dan akhlak dari Peserta Didik.

Statement Visi lembaga pendidikan Islam tidak boleh bernilai komersil serta tidak berorientasi pada hal – hal yang bersifat mencari laba atau keuntungan materiil. Visi lembaga pendidikan Islam harus berfokus pada penyesuaian antara program pendidikan dengan perkembangan kebutuhan zaman serta pembinaan dengan nilai – nilai islam sebagai batasan dan aturan dalam menyikapi segala hal yang dilakukan, sehingga dapat mencetak peserta didik yang memiliki kualitas yang memenuhi perkembangan kebutuhan zaman dan tetap memiliki akhlak yang baik dalam berinteraksi dengan masyarakat serta menghadapi perubahan.

4. Melibatkan seluruh anggota lembaga.

Penyusunan statement visi bukan hanya terpaku pada pandangan pemimpin atau manajer puncak. Visi dengan kualitas yang baik adalah visi yang terbentuk dari dari berbagai macam pandangan dari setiap elemen atau hirarki keanggotaan, yang kemudian didiskusikan dan

disepakati sebagai tujuan bersama. Dengan keterlibatan setiap elemen keanggotaan diharapkan visi tersebut dapat dijadikan komitmen bersama yang ingin sama – sama diwujudkan, demi kebaikan lembaga pendidikan Islam.

5). Pernyataan yang mudah dipahami.

Hal yang tidak kalah penting dalam penyusunan statement visi adalah penggunaan kalimat yang singkat dan jelas, sehingga dapat mudah diinformasikan serta dipahami oleh seluruh anggota maupun masyarakat sekitar yang melihat dan mengamati lembaga pendidikan tersebut.

## 2. *Peronal mastery*

### a. Definisi *Personal Mastery*

Menurut Peter Senge, *personal mastery* adalah sebuah disiplin yang terus menerus, memperjelas dan memperdalam penglihatan personal kita, memfokuskan energi kita, menyampaikan kesabaran dan melihat objek secara realistis.<sup>38</sup> *Personal mastery* sebagai pengembangan diri seseorang yang prosesnya terus berkesinambungan, selalu mencari jalan untuk terus berkembang, hal baru untuk dipelajari, bertemu dengan orang baru, merupakan suatu jalan kehidupan yang menekankan pada perkembangan dan kepuasan dalam kehidupan personal dan professional.

*Personal mastery* adalah suatu cara yang berkesinambungan untuk menjernihkan dan memperdalam visi, energi, dan kesabaran

---

<sup>38</sup> Peter M Senge et al., *Op Cit.*, h.135.

seseorang.<sup>39</sup> *Mastery* tidak berarti mengontrol orang lain, maupun diri sendiri. Seiring berjalannya waktu yang dilakukan adalah menggabungkan berbagai variasi dan kadang-kadang konflik kepribadian seseorang.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *personal mastery* adalah sebuah proses pembelajaran kehidupan seseorang, bukan sesuatu yang sudah dimiliki. Penguasaan diri itu tentang mencintai diri sendiri dan mengembangkan bakat yang dimiliki semaksimal mungkin. Beberapa orang berpikir bahwa penguasaan diri itu membatasi dan mengontrol diri sendiri, tetapi sesungguhnya hal ini mengenai pemahaman akan diri sendiri. Seseorang harus mengidentifikasi tentang bagaimana suatu kebiasaan muncul untuk mengontrol suatu kebiasaan tersebut.

#### b. Prinsip-prinsip *Personal Mastery*

*Personal mastery* merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif. Kenyataan menunjukkan bahwa seseorang memasuki organisasi dengan penuh semangat, tetapi setelah merasa mapan dalam organisasi itu lalu kehilangan semangatnya. Oleh karena itu, disiplin ini sangat penting artinya bahkan menjadi landasan

---

<sup>39</sup> Michael J Marquardt, *Op Cit.*, h. 92.

untuk organisasi belajar. Prinsip-prinsip dari *personal mastery* adalah sebagai berikut:<sup>40</sup>

#### 1) Visi Pribadi

Visi pribadi datang dari dalam, bentuk yang lebih halus dari visi pribadi adalah memfokuskan pada cara bukan hasil. Kemampuan untuk memfokuskan pada keinginan intrinsik akhir, tidak hanya pada tujuan sekunder, adaah suatu batu pijakan dari *personal mastery*. Visi sesungguhnya tidak dapat dipahami secara terpisah dari ide tujuan. Tujuan yang dimaksud adalah sebagai kesadaran individual akan mengapa ia hidup. Tetapi visi berbeda dari tujuan karena tujuan serupa dengan arah, suatu gambaran masa depan yang diinginkan. Visi adalah suatu destinasi yang spesifik, suatu gambaran dari masa depan yang diinginkan.

#### 2) Menahan Tegangan Kreatif

Orang sering kali mengalami kesulitan besar dalam membicarakan visi mereka, bahkan ketika visinya jelas. Mengapa? Karena kita sadar secara tajam akan jurang antara visi dan realita. Jurang-jurang ini dapat membuat suatu visi tampak tidak realistik atau suatu impian. Hal tersebut dapat membuat keberanian kita surut atau membuat kita merasa tidak berdaya. Tetapi jurang antara visi dan realita saat ini juga merupakan suatu sumber energi. Bila tidak ada jurang, tentu tidak akan ada kebutuhan akan tindakan apapun untuk bergerak terhadap visi. Bahkan jurang adalah sumber dari energi kreatif. Jurang ini disebut sebagai tegangan kreatif.

---

<sup>40</sup> Peter M Senge et al., *Op Cit.*, h. 143.

Prinsip dari tegangan kreatif adalah merupakan prinsip sentral dari keahlian pribadi, yang mengintegrasikan semua elemen disiplin tersebut.

### 3) “Konflik Struktural” Kekuatan dari Ketidakberdayaan

Adanya kepercayaan dari ketidakberdayaan atau ketidakberhargaan kita, konflik struktural mengimplikasikan kekuatan-kekuatan sistemik yang berperan untuk menjaga kita dari mencapai keberhasilan kapan pun kita mencari suatu visi. Tiga strategi generik untuk berhadapan dengan kekuatan-kekuatan dari konflik struktural, yang mana masing-masing memiliki keterbatasannya. membiarkan visi kita terkikis adalah satu dari strategi untuk menghadapinya. Yang kedua adalah “manipulasi konflik” dimana kita mencoba memanipulasi diri kita kedalam usaha yang lebih besar kearah apa yang kita inginkan dengan menciptakan konflik artifisial, seperti memfokuskan pada upaya menghindari apa yang tidak kita inginkan. Manipulasi konflik adalah strategi yang disenangi oleh orang-orang yang tiada putusnya mencemaskan mengenai kegagalan. Strategi yang ketiga adalah “kekuatan kemauan” dimana kita cukup mempengaruhi jiwa kita sendiri untuk menguasai semua bentuk perlawanan untuk mencapai tujuan kita.

### 4) Komitmen terhadap Kebenaran

Melihat dan mengatakan kebenaran merupakan suatu unsur fundamental dari keahlian pribadi, dan unsur fundamental dari disiplin yang terkait dengan *shared vision*. (Kebenaran, dalam hal ini, tidak berarti “kebenaran mutlak,” melainkan sekedar kebenaran seperti anda lihat). “Karena

ketegangan kreatif tergantung pada suatu pemahaman yang jernih tentang realitas saat ini, maka ketegangan kreatif itu segera hilang ketika orang-orang berbohong kepada diri mereka sendiri atau satu sama lain.

#### 5) Menggunakan Alam Bawah Sadar, atau Anda Sebenarnya Tidak Perlu Memikirkan Semuanya

Secara implisit dalam praktek dari keahlian pribadi adalah dimensi lain dari pikiran bawah sadar. Apa yang membedakan orang dengan keahlian pribadi tinggi adalah mereka telah membentuk hubungan baik yang lebih tinggi antara kesadaran normal mereka dengan bawah sadar mereka.

#### 6) Mengintegrasikan Penalaran dan Intuisi

Mengintegrasikan antara penalaran dan intuisi kita dapat menemukan jalan keluar. Orang dengan keahlian pribadi tingkat tinggi tidak secara khusus menentukan untuk mengintegrasikan penalaran dan intuisi. Lebih dari itu, mereka mencapainya secara alamiah sebagai suatu hasil samping dari komitmen mereka untuk menggunakan semua sumber daya yang dapat mereka peroleh. Mereka tidak mampu memilih antara penalaran atau intuisi, atau kepala dan hati, lebih daripada seperti apa yang mereka pilih untuk berjalan di atas satu kaki atau berjalan dengan satu mata.

#### 7) Melihat Keterikatan Kita dengan Dunia

Einstein mengekspresikan tantangan belajar ketika ia mengatakan: “manusia merasakan dirinya, pikiran, dan perasaanya sebagai sesuatu yang terpisah dari lainnya. Suatu jenis selusi optikal dari kesadaran kita. Delusi ini adalah sejenis tahanan bagi kita, yang membatasi kita pada keinginan-

keinginan pribadi dan pada afeksi bagi beberapa orang yang terdekat dengan kita. Tugas kita haruslah membebaskan diri kita sendiri dari penjara ini dengan memperluas lingkaran perasaan kita untuk merangkul semua makhluk hidup dan seluruh alam dan keindahannya”. Pengalaman dari meningkatkan keterkaitan yang digambarkan Einstein adalah salah satu dari aspek paling halus dari penguasaan pribadi.

#### 8) Perasaan

Kecenderungan spontan kita untuk mencari kesalahan dengan satu sama lainnya secara perlahan-lahan memudar, meninggalkan suatu rasa menghargai yang lebih dalam terhadap kekuatan dalam dimana kita semua beroperasi.

#### 9) Komitmen terhadap Keseluruhan

Komitmen yang tulus selalu melampaui terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kita sendiri. Individu yang memiliki komitmen terhadap visi melampaui minat diri mereka, menemukan bahwa mereka memiliki energi tidak didapatkan ketika mengejar tujuan yang lebih sempit, sebagaimana organisasi yang menyaring komitmen ini “saya tidak percaya pernah ada seorang tunggal yang telah membuat suatu penemuan yang berharga atau invensi”.

#### c. Manfaat *Personal Mastery*

Manfaat atau keuntungan bagi seseorang yang mempunyai tingkat *personal mastery* tinggi adalah: 1) Kemampuan mengambil tanggung

jawab, 2) Kejelasan dan profesionalisme visi, 3) *Kohesive* dan *Team Work* yang berlaku, 4) Penurunan jumlah karyawan yang absen melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, 5) Mampu mengendalikan stress dan bersikap positif, 6) Menciptakan pertumbuhan organisasi yang tetap dan berjangka panjang, 7) Pemenuhan tanggung jawab social, 8) Kepemimpinan kreatif yang kuat, 9) Meningkatkan kecerdasan emosi.

*Personal Mastery* terlihat jelas bahwa tidak saja baik bagi diri sendiri namun juga mempengaruhi lingkungan kerja, lingkungan tempat tinggal dengan cara yang positif.

d. Karakteristik *Personal Mastery*

Menurut Marty Jacobs, seseorang yang memiliki *personal mastery* yang tinggi akan memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Mempunyai *sense* khusus mengenai tujuan hidupnya, 2) Mampu menilai realitas yang ada sekarang secara akurat, 3) Terampil dalam mengelola tegangan kreatif untuk memotivasi diri dalam mencapai kemajuan kedepannya, 4) Melihat perubahan sebagai suatu peluang, 5) Memiliki rasa keingintahuan yang besar, 6) Menempatkan prioritas yang tinggi terhadap hubungan personal tanpa menunjukkan rasa egois atau individualismenya, 7) Pemikir sistemik, dimana seseorang melihat dirinya sebagai salah satu bagian dari sistem yang lebih besar.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Marty Jacobs, "Personal Mastery—The First Discipline of Learning Organizations", (Vermont, 2009)., h. 45.



Praktik *personal mastery* mengupayakan secara pribadi untuk terus menerus/ berkesinambungan mencari kejelasan tentang visi yang telah kita bentuk dan menfokuskan seluruh energi, mengembangkan kesabaran dan melihat realita secara objektif. Memanfaatkan energi tersebut untuk mempertahankan tegangan kreatif untuk pencapaian visi.

e. Dimensi *Personal Mastery*

Penerapan *personal mastery* dapat dilihat dari dua dimensi yang saling berkaitan. Dimensi dimana seseorang tersebut sebagai individu dan dimensi dimana personal tersebut menjadi bagian dari suatu kelompok (*team*). Sebagai individu, upaya *personal mastery* dengan segala unsurnya akan dapat membentuk karakter personal, sedangkan perannya pada kelompok, *personal mastery* diperlukan untuk menjamin adanya *Learning Organization*. Paduan karakter personal yang dimiliki oleh anggota team dalam suatu organisasi akan membuat dinamika dan menumbuhkan organisasi tersebut. Interaksi ini munculnya benih-benih *Leadership* yang diharapkan akan melahirkan pemimpin-pemimpin yang tangguh.

*Personal mastery* menunjukkan bahwa kekuatan sebuah organisasi tergantung pada kekuatan pribadi yang mendukung. Peter Senge dalam *Global Learning Service* juga menjelaskan tujuh dimensi penguasaan diri yang harus dibudayakan untuk mendukung proses pengembangan mencapai *personal mastery* :

### 1) Kesadaran Diri (*Self-Awareness*)

Laporan dari komisi pendidikan UNESCO dalam *The Jewel Within* menyatakan bahwa pengembangan diri merupakan sebuah proses mengenal dan memahami diri sehingga seseorang mampu membuka diri untuk berhubungan dengan orang lain. *Self-awareness* merupakan dasar untuk *personal mastery* dan efektivitas dalam berhubungan dengan orang lain. *Self-awareness* dapat dijadikan kunci sebagai pemegang kendali untuk pengembangan personal dan profesional.

### 2) Ketajaman Perseptual (*Perceptual Acuity*)

*Perceptual Acuity* merupakan kemampuan dalam menafsirkan pesan yang diperoleh melalui persepsi, observasi, dan kemampuan mendengar.

### 3) Penguasaan Emosional (*Emotional Mastery*)

Penguasaan emosi adalah bagaimana seseorang memahami emosi diri, mengenal emosi orang lain, dan kemampuannya untuk manajemen emosi untuk menghargai orang lain. Goleman membagi lima kecerdasan emosi dalam buku “*Emotional Intelligence*”, yaitu:

#### a) Kesadaran Diri

Mengenal emosi diri yang terkait dengan kapan, dimana, dan mengapa emosi berkejolak, mampu dalam memonitor perasaan sesuai situasi dan kondisi, serta memahami efeknya pada orang lain.

#### b) Regulasi Diri (*Self-Regulation*)

Kemampuan dalam Mengendalikan emosi, menahan diri dan mencoba untuk menenangkan diri. Mengontrol atau mengarahkan rangsangan

emosi dan mempunyai kecenderungan untuk berpikir sebelum bertindak.

c) Motivasi Diri (*Internal Motivation*)

Memotivasi diri sendiri, bahwa sesungguhnya emosi tidak menyelesaikan masalah. Seseorang akan bekerja dengan alasan internal yang melampaui uang dan status imbalan eksternal, sehingga ia akan mempunyai kecenderungan untuk mengejar tujuan dengan energi dan ketekunan.

d) Empati (*Empathy*)

Kemampuan untuk memahami karakter dan emosi orang lain. Sebuah keterampilan dalam memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosional mereka.

e) Kemampuan Sosial (*Social Skills*)

Kemampuan dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan serta kemampuan untuk menemukan kesamaan dan membangun hubungan.<sup>42</sup>

4) Keterbukaan (*Openness*)

Organisasi tidak hanya dihuni oleh satu pemikiran. Seseorang bisa terbuka menerima pemikiran orang lain, serta bersedia untuk menggali ide baru dan pengalaman demi sebuah perkembangan.

---

<sup>42</sup> Daniel Goleman, *The brain and emotional intelligence*, (More than sound, 2011)., h. 20.

#### 5) Fleksibilitas dan Adaptasi (*Flexibility and Adaptability*)

Perubahan dan/atau perkembangan dalam organisasi menuntut seseorang untuk mengikuti perubahan dan/atau perkembangan tersebut. Maka seseorang harus mempunyai sikap fleksibel dan pintar untuk beradaptasi, sehingga mampu memandang perubahan sebagai kesempatan baru.

#### 6) Otonomi (*Autonomy*)

*“Personal Mastery goes beyond competence and skills, although it is grounded in competence and skills. It goes beyond spiritual unfolding or opening, although it requires spiritual. It means approaching one’s life as a creative work, living life from a creative as opposed to reactive viewpoint”*

Seseorang harus mampu mengendalikan hidup untuk mencapai pikiran jernih dan kecerdasan, sensitivitas tinggi, rasa estetika, tanggung jawab serta nilai spiritual. Seseorang yang autonomus mempunyai sikap *Self-awareness* tinggi, keingintahuan tinggi, dan lebih proaktif daripada reaktif.

#### 7) Akal dan Daya Kreatif (*Creative Resourcefulness*)

Seseorang harus kreatif dan inovatif serta selalu menemukan hal baru dalam melakukan sesuatu. Selalu terbuka akan ide-ide dan pengalaman baru serta fleksibel dan adaptasi.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Michael J Marquardt, *Op Cit.*, h. 217.

f. *Personal Mastery* Perspektif Islam

Bila sebuah lembaga pendidikan berkembang, maka bertambah pulalah bidang-bidang pekerjaan yang harus ditangani. Maka pembagian kerja diantara semua orang yang bekerja sama dalam suatu usaha tersebut menjadi sangat penting. Pembagian kerja antara atasan dan bawahan (orang yang memimpin dan yang dipimpin). Pembagian kerja perlu diperhatikan penempatan orang-orang yang sesuai dengan keahlian, pengalaman, kondisi fisik dan mentalnya. Tujuan pembagian kerja adalah agar dengan usaha yang sama dapat diperoleh hasil kerja yang terbaik. Pembagian kerja dapat membantu pemusatan tujuan, di samping juga merupakan alat terbaik untuk memanfaatkan individu-individu dan kelompok orang sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Pimpinan organisasi, ketua yayasan atau kepala madrasah harus jeli melihat kompetensi anak buahnya sehingga mereka memang sungguh mempunyai potensi dibidangnya dan akan mendatangkan kemajuan bagi lembaganya dengan jabatannya tersebut. Pada surat Al-Israa ayat 84 di bawah ini, terkandung prinsip pemetaan potensi:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا<sup>٤٤</sup>

Artinya: Katakanlah (Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya. (Q.S Al-Israa : 84)<sup>44</sup>

Menurut Quraish Shihab, kata “*syakilah*” pada mulanya digunakan untuk cabang pada satu jalan. Menurut Sayyid Quthub, sebagaimana yang

---

<sup>44</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 396.

dikutip Quraish Shihab, dia memahaminya dalam arti cara dan kecenderungan. Maksud makna ini benar. Ayat ini menunjukkan bahwa setiap manusia memiliki kecenderungan, potensi, dan pembawaan yang menjadi pendorong aktivitasnya. Sementara pakar berpendapat bahwa ada empat tipe manusia. Ada yang memiliki kecenderungan beribadah, ada lagi yang senang meneliti dan tekun belajar. Ketiga adalah pekerja keras dan yang keempat adalah seniman. Semua berbeda penekanan aktivitasnya. Disisi lain, ada manusia yang tertutup (*introvert*) yaitu senang menyendiri dan enggan bergaul, dan ada juga sebaliknya yang terbuka (*ekstrovert*). Selanjutnya ada yang pemberani dan ada juga yang penakut. Ada yang dermawan dan ada pula yang kikir, ada yang pemaaf dan ada juga yang pendendam. Ada yang pandai berterima kasih dan ada juga yang mengingkari jasa. Pergaulan juga mempunyai pengaruh pada sikap dan budi pekerti seseorang. Jika ia dekat kepada penjual parfum, ia akan mendapat parfum atau paling tidak selalu menghirup aroma harum, dan jika ia senang bersama tukang las, ia akan terpercik nyala apinya atau paling tidak terpaksa menghirup aroma yang buruk. Nabi Muhammad SAW memberi ilustrasi tentang pergaulan yang sangat memengaruhi manusia dan melahirkan aneka aktivitas. Dua makna di atas dapat ditampung oleh kata *syakilah*. Masing-masing manusia melakukan apa yang dianggapnya baik, Allah dan Rasul-Nya tidak akan memaksa, paling mengingatkan bahwa yang Maha kuasa itu lebih mengetahui siapa yang berbuat baik siapa pula yang sesat. dan berdasar pengetahuan-Nya yang

terbukti dalam kenyataan itulah Dia memberi bagi masing-masing balasan dan ganjaran yang sesuai.<sup>45</sup>

Penjelasan dalam Tafsir Al-Qur'an Tematik, dinyatakan bahwa penjelasan ayat ini adalah Allah memerintah Nabi Muhammad SAW untuk menyampaikan kepada umatnya agar mereka bekerja menurut potensi dan kecenderungannya. Semua dipersilakan bekerja sesuai tabiat, watak, kehendak, dan kecenderungan masing-masing. Allah sebagai Penguasa semesta alam mengetahui siapa di antara manusia yang mengikuti kebenaran dan siapa diantara mereka yang mengikuti kebatilan. Semuanya nanti akan diberi keputusan yang adil.<sup>46</sup>

Konteks pengorganisasian (*organizing*) pendidikan Islam maka apabila kita diangkat menjadi kepala madrasah/, untuk mengetahui sifat, watak dan karakter seseorang, kita perlu mempelajari ilmu kejiwaan (*psikologi*). Dengan berbekal ilmu ini, kita dapat memetakan potensi mereka. Selain itu, kita juga dapat menjalin komunikasi secara efektif dalam mengarahkan mereka, sehingga semua potensi yang ada dalam diri anggota kita dapat digali secara optimal.

### **3. *Mental model***

#### **a. *Pengertian Mental model***

“*Model mental*” adalah asumsi yang sangat dalam, melekat, umum atau bahkan suatu gambaran dari bayangan atau citra yang berpengaruh

---

<sup>45</sup> M Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Kerahasiaan Al-Quran*, vol. 7, (Jakarta: Lentara Hati, 2002), h. 180

<sup>46</sup> Muchlis M.-Hanafi, Op. Cit, h- 76-77

pada bagaimana kita memahami dunia dan bagaimana kita mengambil suatu tindakan.<sup>47</sup>

*Mental model* adalah suatu citra, image gambaran yang telah tertanam sangat kuat dalam pikiran yang dilatarbelakangi oleh pengalaman yang mempengaruhi cara pandang atau persepsi kita terhadap segala aspek kehidupan dunia ini. Citra, image dan gambaran tadi sifatnya tertutup (*tacit*) di bawah sadar (*below awareness*) dan tidak kelihatan (*invisible*). Mental model dapat diartikan sebagai asumsi yang mendalam, generalisasi ataupun pandangan yang memengaruhi bagaimana manusia memahami dan bagaimana mengambil tindakan. Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa:

*Mental models* suatu prinsip yang mendasar dari *learning organization*, karena *mental models* adalah suatu pola berpikir yang tercermin dalam sikap, perilaku dan tindakan yang didasarkan pada asumsi atau pengalaman- pengalaman. Pola berpikir tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang sebab tidak jarang *mental models* menghambat seseorang keluar dari pola- pola yang ada.<sup>48</sup>

Kedisiplinan bekerja dengan *mental models* dimulai dengan mengubah cermin hati, belajar menggali gambaran internal yang dimiliki oleh seseorang terhadap dunia, membawanya ke permukaan dan memegangnya dengan teliti dengan pengkajian yang cermat. Hal ini juga

---

<sup>47</sup> Joko Widodo, *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2007)., h. 60.

<sup>48</sup> Andreas Budihardjo, *Knowledge management*, (Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2017)., h. 105.



termasuk kemampuan melakukan percakapan yang “bisa di pelajari” yang menyeimbangkan antara penyelidikan dan pembelaan, dimana orang menyatakan pikiran mereka dengan efektif dan pikiran tersebut terbuka terhadap pengaruh orang.

Manusia sering tidak sadar akan *mental model* yang dimilikinya ataupun pengaruh mental terhadap perilakunya. Keterbukaan merupakan esensi dari mental model yang memberikan kesan bahwa proses pengambilan keputusan akan menjadi lebih mudah apabila manusia lebih mampu tampil ke permukaan dan membela diri untuk berdiskusi secara produktif melalui keterbukaan cakrawala manusia terhadap lingkungan luar organisasi yang semakin luas.

Menumbuhkembangkan *mental models* kelompok dapat dilakukan dengan cara menumbuhkembangkan *reflection* dan *inquiry*. *Reflection* merupakan keterampilan atau kemampuan berpikir secara bertahap dan tenang agar dapat lebih menyadari proses terbentuknya *mental models* kita. Sementara itu, *inquiry* merupakan keterampilan untuk berpikir dengan tenang/ berharap menyampaikan kepada pihak lain secara efektif dan terbuka dan saling mengembangkan pengetahuan tentang asumsi masing-masing secara efektif dan terbuka dan dapat saling memengaruhi yang pada akhirnya dapat diperoleh kesepakatan bersama. Untuk memperoleh keterampilan tersebut perlu dilakukan latihan insentif dengan memerhatikan beberapa hal berikut :

1. Tangga (*jenjang*) kesimpulan (*ladder of inference*).
2. Kolom kiri-kanan (*left hand coloumn*)
3. Penyeimbangan antara mencari tahu dengan memberi tahu (*balancing inquiry and advocacy*)<sup>49</sup>

*Ladder of inference (LOI)*, yakni berpikir dengan tenang dan dengan tata urutan yang jelas sehingga dapat diperoleh suatu kesepakatan dan keputusan untuk bertindak dengan objektif. *Ladder of inference (LOI)* yakni urutan berpikir dalam menanggapi suatu kejadian dengan proses berpikir melalui tujuh langkah tahapan sebelum mengambil suatu keputusan atau beraksi. Menurut senge, ketujuh tahapan berpikir tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Melihat dan menggambarkan suatu kejadian, mencari data dan informasi atau urutan kejadian (*observable data and experiences, as a videotape might capture*).
- b. Dari sejumlah data dan informasi yang diperoleh, dipilih atau disaring data dan informasi apa saja yang memang betul-betul relevan (*I select data from what I observe*).
- c. Mempertimbangkan dan menambahkan hal-hal yang penting misalnya yang terkait dengan budaya dan pribadi (*I add meanings, cultural and personal*).
- d. Membuat asumsi-asumsi berdasarkan hal-hal yang penting (*I make assumption based on the meanings I added*).
- e. Menarik kesimpulan-kesimpulan (*I draw conclusions*).
- f. Mengambil dan meyakini tentang dunia atau kenyataan (*I adopt beliefs about the word*).

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, h. 63.

- g. Mengambil keputusan atau tindakan berdasarkan keyakinan tentang dunia atau kenyataan (*I take actions based on my beliefs*).
- h. Jika hingga tahap keenam ternyata terdapat keragu-raguan maka dapat kembali ke tahap kedua yang merupakan the reflexive loop (*our beliefs affect what data we select next time*).<sup>50</sup>

**Tabel 2.1****Contoh Ladder Of Inference**<sup>51</sup>

1.	Tahapan berpikir	Tindakan
1.	Data dan informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak anak usia sekolah tidak sekolah</li> <li>- Angka DO meningkat</li> <li>- Krisis ekonomi</li> <li>- Penduduk miskin</li> </ul>
2.	Data dan informasi yang relevan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penduduk miskin</li> <li>- Angka putus sekolah tinggi</li> </ul>
3.	Pertimbangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak anak sekolah bekerja bantu orang tua</li> </ul>
4.	Asumsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak anak putus sekolah karena bekerja membantu orang tua dan atau orang tua tidak mampu membiayai anaknya sekolah</li> </ul>
5.	Kesimpulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orang tua tidak mampu membiayai anaknya sekolah, karenanya pemerintah perlu memberi bantuan</li> </ul>
6.	Tambahan keyakinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UUD 1945</li> <li>- Pendidikan penting bagi masa depan bangsa dan negara</li> <li>- Program wajar</li> </ul>
7.	Keputusan dan tindakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan pembebasan SPP</li> </ul>

Sumber : buku Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner

Kolom kiri dan kanan (*left hand right coloum*) merupakan upaya untuk melatih diri agar terbiasa dengan keterbukaan dalam kelompok. Hal itu dapat dilakukan dengan apa yang diketahui oleh rekan-rekan lainnya

<sup>50</sup> Peter M Senge, *Op Cit.*, h. 289.

<sup>51</sup> Joko Widodo, *Op Cit.*, h. 64.

agar kelompok tidak salah langkah dan menjamin objektivitas keputusan yang diambil.

Penyeimbangan antara mencari tahu dan memberi tahu (*balancing inquiry and advocacy*) untuk melatih agar dapat menyelesaikan suatu masalah secara kolektif dengan keterbukaan yang tertib. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan mempraktikkan tangga penilaian (*ladder of inference*) kita dilatih untuk berpikir secara tenang dan runtut. Sementara itu, dengan melatih kolom kiri (*left-hand column*), kita dilatih untuk terbuka dan membuka diri npola pikir tindakan akan terarah. Selanjutnya, jika dilatih menyeimbangkan antara mencari tahu (*inquiry*) dengan memberitahu (*advocacy*) kita akan dapat menyelesaikan masalah secara terbuka, tertib, dan kolektif. Penguasaan terhadap tiga piranti dalam mengembangkan model-model mental tersebut, akan dapat menumbuhkembangkan organisasi pembelajar (*learning organization*).

#### b. ***Mental model Perspektif Islam***

Setiap organisasi terkadang ada saja gesekan-gesekan antara satu anggota dengan anggota yang lainnya karena sebab perbedaan kepentingan dan lain sebagainya, tetapi hal itu merupakan suatu hal yang lumrah dalam dinamika suatu organisasi tidak terkecuali pada lembaga pendidikan. Bahkan terkadang konflik tersebut sengaja diciptakan untuk dijadikan sebagai ajang perlombaan untuk memacu kinerja anggota organisasi. Al-Qur'an melalui surat Al-Hujuraat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ<sup>٥٢</sup>

Artinya: Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat. (Q.S AI-Hujuraat Ayat 10)<sup>52</sup>

Ayat tersebut memberikan jawaban atas masalah ini, yaitu perintah menjaga hubungan harmonis di antara sesama dalam ketakwaan. Al-Qur'an menjeraskan bahwa orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara dan oleh karena itu mereka juga diperintahkan untuk senantiasa memperbaiki hubungan diantara mereka yaitu saling hormat menghormati serta bertakwa. Seyogyanya seluruh elemen pendidikan dalam organisasi menerapkan hormat menghormati terhadap sesama. Jika sikap hormat menghormati itu diterapkan dalam setiap anggota organisasi maka akan timbullah hubungan yang serasi dan harmonis dalam komunikasi dan kerja.

Menurut Quraish Shihab, sesungguhnya orang-orang mukmin yang mantap imannya serta dihimpun oleh keimanan, kendati tidak seketurunan, adalah bagaikan bersaudara seketurunan, dengan demikian mereka memiliki keterikatan bersama dalam iman dan juga keterikatan bagaikan seketurunan, karena itu, wahai orang-orang beriman yang tidak terlibat langsung dalam pertikaian antar kelompok-kelompok, damaikanlah walau, pertikaian itu hanya terjadi antara kedua saudara, apalagi jika jumlah yang bertikai lebih

---

<sup>52</sup> Departemen Agama RI, *Op Cit.*, h. 744.

dari dua orang dan bertakwalah kepada Allah, yakni jagalah diri agar tidak ditimpa bencana, baik akibat pertikaian itu maupun selainnya, supaya kamu mendapat rahmat antara lain rahmat persatuan dan kesatuan.<sup>53</sup>

Menurut Quraish Shihab, kata “*innama*” digunakan untuk membatasi sesuatu. Di sini, kaum beriman dibatasi hakikat hubungan mereka dengan persaudaraan. Seakan-akan tidak ada jalinan hubungan antar-mereka kecuali persaudaraan itu. Kata “*innama*” biasa digunakan untuk menggambarkan sesuatu yang telah diterima sebagai suatu hal yang demikian itu adanya dan telah diketahui oleh semua pihak secara baik. Penggunaan kata “*innama*” dalam konteks penjelasan tentang persaudaraan antara sesama mukmin ini mengisyaratkan bahwa sebenarnya semua pihak telah mengetahui secara pasti bahwa kaum beriman bersaudara sehingga semestinya tidak terjadi dari pihak mana pun hal-hal yang mengganggu persaudaraan itu.<sup>54</sup>

Menurut Quraish Shihab, kata “*ikhwah*” adalah bentuk jamak dari kata “*akh*”, yang dalam kamus-kamus bahasa sering kali diterjemahkan saudara atau sahabat. Kata ini pada mulanya berarti yang sama. Persamaan dalam garis keturunan mengakibatkan persaudaraan, demikian juga persamaan dalam sifat atau bentuk apa pun. Persamaan kelakuan pemboros dengan setan menjadikan para pemboros adalah saudara-saudara setan sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur’an surat Al-Isra, ayat 27. Persamaan dalam kesukuan atau kebangsaan pun mengakibatkan persaudaraan yang terdapat dalam Al-Qur’an surat Al-A’raf, ayat 65. Ada juga persaudaraan karena

---

<sup>53</sup> M Quraish Shihab, *Op Cit.*, h. 598.

<sup>54</sup> *Ibid.*, h. 599.

persamaan kemakhlukan, seperti ketika Nabi Muhammad SAW menamakan jin adalah saudara-saudara malusia. Beliau melarang menjadikan tulang sebagai alat beristinja, karena itu adalah makanan saudara-saudara kamu dari jenis jin.<sup>55</sup>

Kata “*akh*” yang berbentuk tunggal itu biasa juga dijamak dengan kata “*ikhwan*”. Bentuk jamak ini biasanya menunjuk kepada persaudaraan yang tidak sekandung. Berbeda dengan kata “*ikhwah*” yang hanya terulang tujuh kali dalam Al-Qur’an, kesemuanya digunakan untuk menunjuk persaudaraan seketurunan, kecuali ayat Al-Hujurat di atas. Hal ini agaknya untuk mengisyaratkan bahwa persaudaraan yang terjalin antara sesama muslim adalah persaudaraan yang dasarnya berganda. Sekali atas dasar persamaan iman dan kali kedua adalah persaudaraan seketurunan, walaupun yang kedua ini bukan dalam pengertian hakiki. Dengan demikian, tidak ada alasan untuk memutuskan hubungan persaudaraan itu. Ini lebih-lebih lagi jika masih direkat oleh persaudaraan sebangsa, secita-cita, sebahasa, senasib, dan sepenanggungan. Menurut Quraish Shihab, kata “*akhawaikum*” adalah bentuk dual dari kata “*akh*”. Penggunaan bentuk dual di sini untuk mengisyaratkan bahwa jangankan banyak orang, dua pun, jika mereka berselisih, harus diupayakan islah antar mereka sehingga persaudaraan dan hubungan harmonis mereka terjalin kembali.<sup>56</sup>

Konteks *Mental model* Perspektif Islam, berdasarkan penafsiran surat Al-Hujuraat ayat 10 di atas, persatuan dan kesatuan serta hubungan harmonis

---

<sup>55</sup> *Ibid.*, h. 600.

<sup>56</sup> *Ibid.*, h. 601.

akan melahirkan limpahan rahmat bagi mereka semua. Sebaliknya, perpecahan dan keretakan hubungan mengundang lahirnya bencana buat mereka, yang pada puncaknya dapat melahirkan perpecahan serta hancurnya lembaga pendidikan itu sendiri.

#### **4. *Shared vision***

##### **a. *Pengertian Shared vision***

*Shared Vision* adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan. Inilah yang harus dicapai oleh sebuah organisasi agar dapat berhasil. Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama. Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya. Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.

Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa: Disiplin ini sangat penting bagi organisasi, karena perusahaan akan sulit menjadi besar tanpa visi yang jelas yang dianut oleh semua anggotanya. *Shared vision* merupakan komponen yang sangat penting bagi organisasi, ia



mengarahkan cara berpikir dan bertindak yang khas. Selain itu, visi mendorong komitmen jangka panjang serta eksperimen-eksperimen dalam organisasi.<sup>57</sup>

*Shared vision* adalah suatu gambaran umum dari organisasi dan tindakan (kegiatan) organisasi yang mengikat orang-orang secara bersama-sama dari keseluruhan identifikasi dan perasaan yang dituju. Dengan visi bersama organisasi dapat membangun suatu rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang masa depan yang coba diciptakan, dan prinsip-prinsip serta praktek-praktek penuntun yang melaluinya kita harapkan untuk bisa mencapai masa depan. Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama.

*Shared vision* bukan sekedar rumusan keinginan suatu organisasi melainkan sesuatu yang merupakan keinginan bersama. *Shared vision* adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan. Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. Gambaran masa depan organisasi merupakan juga mimpimimpi indah kelompok dan individu. *Shared vision* akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas.

---

<sup>57</sup> Andreas Budihardjo, *Op.Cit.*, h. 105.

Membangun *shared vision* merupakan disiplin dan keterampilan dalam menyatukan gambaran masa depan bersama mendorong komitmen yang tulus. Visi merupakan suatu citra/ gambaran/ kondisi masa depan yang diinginkan dan akan memberi bentuk dan arah masa depan organisasi, serta mampu membantu organisasi dalam menetapkan apa yang menjadi tujuannya. Visi merupakan masa depan yang menjanjikan (*attractive future*) secara nyata (*realistis*) dan dapat dipercaya (*credible*).<sup>58</sup>

Visi merupakan cara pandang jauh ke depan ke mana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif, dan inovatif. Visi diartikan pula sebagai suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh instansi pemerintah. Visi dapat dijadikan pedoman dan pendorong organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian visi tersebut, dapat diidentifikasi karakteristik visi, yakni : 1) Visi berkaitan dengan masa depan, 2) Bukan ramalan atau nujuman, 3) Tidak sama dengan misi, 4) Bukan fakta, 5) Tak dapat dikatakan benar atau salah, 6) Tidak statis yang sekali dibuat dinyatakan berlaku untuk selama-lamanya, 7) Tidak menjadi penghambat tindakan, kecuali bagi mereka yang tidak konsisten.<sup>59</sup>

Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana merumuskan visi yang tepat atau yang baik. Rumusan visi yang tepat atau baik, manakala visi tersebut memiliki fungsi sebagai berikut: 1) Menggambarkan masa depan yang ideal, menarik, realistis, dan kredibel yang ingin dicapai, 2)

---

<sup>58</sup> Joko Widodo, *Op Cit.*, h. 65.

<sup>59</sup> *Ibid.*, h. 66.

Memberikan arahan dan dorongan kepada anggota untuk menunjukkan kinerja yang baik, 3) Menimbulkan energi dan komitmen, 4) Memberikan makna bagi kehidupan (anggota organisasi/ karyawan/ pekerja), 5) Memantapkan standar keunggulan, 6) Menjembatani masa kini dengan masa depan, 7) Menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, 8) Menggerakkan kegiatan sepanjang usia organisasi, 9) Berperan membentuk perilaku sumber daya manusia organisasi.<sup>60</sup>

Merumuskan visi, selain harus memenuhi karakteristik tersebut di atas, juga sebaiknya visi yang dirumuskan harus: 1) Singkat, sederhana, dan jelas, 2) Menarik dan mudah diingat, 3) Sesuai dengan nilai-nilai organisasi/ perusahaan, 4) Bersifat melibatkan semua orang, 5) Inspirasional dan menantang, 6) Deskripsi suatu kondisi yang ideal, 7) Memberikan arah bisnis yang akan datang, 8) Memberikan kriteria dalam pengambilan keputusan, 9) Memiliki batas waktu (selalu *up to date*).<sup>61</sup>

Visi yang dirumuskan tidak selamanya dapat bertahan. Artinya, visi yang dirumuskan bisa saja sudah “tidak lagi” menarik minat anggota organisasi, pelanggan, stake holders, dan tidak lagi dapat menggelorakan semangat anggota, serta mampu merebut komitmen melalui bakat, keterampilan, dan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, pemimpin harus memikirkan dan mengubah visi organisasinya.

Pemimpin perlu segera melakukan perubahan visi organisasinya jika ditemukan hal-hal berikut: 1) Tanda-tanda kebingungan mengenai tujuan,

---

<sup>60</sup> *Ibid.*, h. 66.

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 67.

2) Anggota organisasi mengeluh karena tidak adanya tantangan yang memadai, atau mereka tidak menyenangi pekerjaannya lagi, 3) Organisasi tidak lagi seirama dengan kecenderungan-kecenderungan lingkungannya, 4) Bila organisasi kehilangan legitimasinya, posisi-pasar, atau reputasi inovasinya, 5) Ada tanda-tanda menurunnya kebanggaan, 6) Ada penolakan berlebihan terhadap risiko, orang benci akan uraian tugasnya yang sempit, dan sulit menerima perubahan, 7) Tidak ada keinginan untuk maju atau hasrat untuk memanfaatkan momentum, 8) Ada kasak-kusuk mengenai apa yang masih tersisa bagi mereka dan organisasi.

Visi dapat dibedakan menjadi visi positif dan negatif. Visi positif berkaitan dengan apa yang kita inginkan (*what do we want?*), sementara visi negatif berkaitan dengan apa yang kita hindari (*what do we want to avoid?*). Faktor pendorong visi positif berupa aspirasi, sementara faktor pendorong visi negatif adalah rasa ketakutan, misalnya antinarkoba, antirokok, anti perang, anti nuklir, dan sebagainya. Visi positif bersifat langgeng, sementara visi negatif bersifat sementara (jika telah dicapai, visi tersebut bisa berakhir).

Membangun visi bersama (*building shared vision*) harus diawali dengan merumuskan visi pribadi. Pertanyaan yang adalah apa yang dimaksud dengan visi pribadi dan apa pula visi bersama itu. Visi pribadi merupakan gambaran harapan/impian/cita-cita seseorang yang timbul dari perhatian yang mendalam terhadap sesuatu yang diyakininya baik,

diimpikan, diharapkan dan mendorong tumbuhnya komitmen yang tinggi pada dirinya untuk merealisasikan visi tersebut.

Visi pribadi memiliki beberapa karakteristik, yakni : 1) Mengilhami (*inspiring*), 2) Menantang (*challenging*), 3) Memberi kekuatan (*energizing*), 4) Menggetarkan (*electrifying*), 5) Berorientasi pada perubahan. 6) Berjangka panjang, 7) Menyatakan masa-depan yang menjanjikan (*idealistic*), 8) Berorientasi pada kepentingan manusia.

*Shared vision* merupakan visi dimana banyak orang yang benar-benar komitmen karena mencerminkan visi pribadinya sendiri (*shared vision is a vision that many people are truly committed to, because it reflects their own personal vision*). *Shared vision* merupakan suatu visi yang kebanyakan anggota kelompok/ himpunan/ organisasi komitmen dengan tulus karena mencerminkan visi pribadinya masing-masing.

*Shared vision* dapat diartikan pula sebagai suatu gambaran masa depan ideal yang dibentuk oleh anggota organisasi berdasarkan visi individu. *Shared vision* merupakan visi milik bersama, dimana seluruh anggota punya andil dalam perumusan dan pembentukannya. *Shared vision* merupakan gambaran yang dibawa oleh seluruh orang-orang dalam suatu organisasi yang mampu menciptakan *sense of community*.

Membangun visi bersama (*building shared vision*) merupakan disiplin untuk membangun suatu rasa yang mempunyai komitmen dalam suatu kelompok dengan membuat gambaran-gambaran bersama tentang

masa depan yang kita coba ciptakan dengan prinsip-prinsip serta praktik-praktik penuntun yang kita harapkan dapat mencapai masa depan itu.

Selain itu dapat diidentifikasi pula mengapa visi bersama menjadi penting bagi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, antara lain karena visi bersama ini: 1) Dapat menjadi suatu daya dalam diri setiap individu anggota organisasi, suatu kekuatan yang punya esensi untuk menjawab” apa yang ingin Anda ciptakan” pada waktu tertentu, 2) Dapat memberikan fokus dan energi untuk belajar (tensi-kreatif) serta memperluas kemampuan mencipta, 3) Dapat meningkatkan aspirasi seseorang dan merangsang untuk membuka cara-cara berpikir serta mengenali keterbatasan diri-pribadi, 4) Dapat dijadikan langkah awal bagi orang-orang untuk saling percaya satu sama lain dalam bekerjasama dan menciptakan perasaan bersama mengenai nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu, *shared vision* menjadi penting bagi para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya karena visi bersama ini dapat pula: 1) Memberi nilai tambah bagi kehidupan organisasi, baik secara individu, kelompok, maupun keseluruhan organisasi, 2) Menciptakan komitmen di antara angkatan kerja organisasi untuk bergerak maju menuju masa depan yang diharapkan, 3) Mengatasi ketakutan akan kegagalan usaha yang mengarah pada kemajuan dan perbaikan masa depan, 4) Menantang setiap kemapanan dan *status quo* yang merugikan kelangsungan hidup organisasi. Untuk membangun *shared vision* dapat dilakukan lima tahap kegiatan, yaitu 1) mengatakan (*telling*), 2) menjual (*selling*), 3) testing

(*pengujian percobaan*), 4) konsultasi (*consulting*), 5) penciptaan bersama (*cocreating*).

Katakan (*telling*), pemimpin yang menentukan visi dan anggota mengikutinya. Menjual (*selling*), yakni menawarkan gagasan mengenai visi. Pemimpin (atasan) mengetahui visi apa yang sebaiknya bagi organisasi dan menawarkan gagasannya, namun memerlukan penerimaan oleh anggota organisasi. Uji coba (*testing*), pemimpin sudah memiliki beberapa gagasan tentang visi, tetapi ingin mengetahui reaksi anggota organisasi sebelum melanjutkan. Konsultasi (*counseling*), pemimpin menyusun visi dan meminta masukan yang kreatif dari anggota organisasi sebelum melanjutkan. Penciptaan bersama (*cocreating*), pemimpin dan anggota organisasi melalui suatu proses kolaborasi menciptakan visi bersama.

Esensi *shared vision* adalah maksud bersama (*sense of purpose*) dan kemitraan (*partnership*). Prinsipnya adalah *shared vision* sebagai hologram (*shared vision as hologram*), komitmen (*commitment*) dan kepatuhan (*compliance*). Praktiknya, pertama proses pembuatan *shared vision* dengan berbagi visi pribadi (*sharing personal vision*), menyimak orang lain (*listening to other*), dan kebebasan memilih (*freedom of choice*) dan kedua, menghargai realitas saat ini (*acknowledging current reality*).

#### **b. *Shared vision* Perspektif Islam**

Bekal pemahaman yang jelas tentang visi dan tujuan diharapkan visi dapat ditransformasikan sehingga dapat menumbuhkan konsistensi pada

praktik mewujudkan visi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban masing-masing personel sehingga dapat meningkatkan kerja sama/ kolaborasi dapat tercipta karena para personel merasa menjadi bagian penting dari terwujudnya visi. Sehingga jiwa visioner warga madrasah harus selalu mampu bekerja sama dengan dengan baik dalam menciptakan kesatuan visi. Sesuai firman Allah dalam QS. Ali Imran ayat 103:

وَاَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ  
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ  
 فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya: Dan berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk. (Q.S Ali Imran : 103)<sup>62</sup>

Maksud dari firman Allah SWT, "*Dan janganlah kamu bercerai berai,*" yakni Allah memerintahkan mereka untuk bersatu dalam jamaah dan melarang berpecah-belah. konteks ayat di atas berkenaan dengan kaum Aus dan Khazraj, sebab pada masa Jahiliyyah dulu, di antara mereka telah terjadi

---

<sup>62</sup> Departemen Agama RI, *Loc.Cit.*, h. 79.



banyak peperangan, permusuhan yang sangat parah, rasa dengki dan dendam, yang karenanya telah terjadi peperangan dan pembunuhan di antara mereka.

Menurut Quraish Shihab, kata “*i'tashimu*” terambil dari kata “*ashama*”, yang bermakna menghalangi. Penggalan ayat ini mengandung perintah untuk berpegang kepada tali Allah yang berfungsi menghalangi seseorang terjatuh. Kata “*habl*” yang berarti tali adalah apa yang digunakan untuk mengikat sesuatu guna mengangkatnya ke atas atau menurunkannya ke bawah agar sesuatu itu tidak terlepas atau terjatuh. Quraish Shihab mengutip pendapat Fakhruddin Ar-Razi, menurutnya setiap orang yang berjalan pada jalan yang sulit khawatir tergelincir jatuh, tetapi jika dia berpegang pada tali yang terulur pada kedua ujung jalan yang dilaluinya, dia akan merasa aman untuk tidak terjatuh, apalagi jika tali tersebut kuat dan cara memegangnya pun kuat. Yang memilih tali yang rapuh atau tidak berpegang teguh. walau talinya kuat kemungkinan besar akan tergelincir sebagaimana dialami oleh banyak orang. Tali yang dimaksud oleh ayat ini adalah ajaran agama atau Al-Qur'an. Rasul Saw melukiskan Al-Qur'an dengan sabdanya: “*huwa habl Allah al-matin/ Dia adalah tali Allah yang kukuh*”.<sup>63</sup>

Makna peribahasa jawa “*rukun agawe santosa*” atau persatuan adalah kekuatan telah kita pahami dan laksanakan sejak lama. Hal ini harus dipahami oleh akademisi pendidikan yang hendak melakukan sebuah usaha pelaksanaan visi dan misi pada lembaga pendidikan harus memiliki kesatuan visi. Dengan perkataan lain, dalam sebuah usaha bersama, setiap orang harus memiliki jiwa

---

<sup>63</sup> M.Quraish Shihab, Vol. 2, Op. Cit, h.205-208

kesatuan, merasa senasib sepananggungan, dari yang paling atas sampai yang paling bawah. Sebab dengan adanya semangat kesatuan yang teguh maka setiap orang akan bekerja dengan senang dan memudahkan timbulnya inisiatif dan prakarsa untuk memajukan lembaga pendidikan. Dalam mentransformasikan visi misi madrasah seluruh warga madrasah harus bisa menjadi pribadi yang komunikatif. Sehingga dapat mentransformasikan visi misinya melalui tutur bahasa yang lemah lembut agar mudah diingat atau dapat dipatuhi. Kepala madrasah yang visioner dalam mewujudkan visi misinya, tentunya perlu adanya dukungan dari seluruh stake holder. Sehingga perlu adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota stakeholder madrasah. dalam ayat tersebut tentunya dijelaskan dengan menggunakan komunikasi yang baik, agar dapat terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dengan seluruh stakeholder sehingga visi dapat diwujudkan dengan bersama-sama dan menjadi tanggungjawab bersama atau komitmen bersama.

## **5. *Team learning***

### **a. *Pengertian Team learning***

Team berasal dari kata Indo European = *deuk* (= *to pull*), artinya “*pullingh together*” (menarik bersama). Pemahaman modern tentang tim, “sekelompok manusia yang bertindak bersama” (*group of people acting together*) muncul pada abad enam belas. Senge sendiri mengartikan tim

sebagai “sekelompok manusia yang saling memerlukan untuk mencapai suatu hasil”.<sup>64</sup>

*Team learning* merupakan proses dari pengembangan kapasitas dan menyearahkan sebuah tim untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan oleh para anggota organisasi. Hal tersebut dibangun di atas disiplin dari mengembangkan visi bersama. Hal itu juga di bangun di atas penguasaan pribadi, karena tim berbakat terbentuk dari individu yang berbakat. *Team learning* memiliki tiga dimensi yang kritis yaitu : 1) Adanya kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan yang kompleks, 2) Adanya kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi, 3) Adanya peranan dari anggota tim pada anggota lainnya. Jadi suatu *Team learning* secara terus-menerus memupuk tim belajar lainnya melalui penanaman praktek dan keterampilan dari *Team learning* secara luas. Tim senantiasa ada dalam setiap organisasi. Sebutannya bermacam-macam: departemen, unit, divisi, panitia, dan lain sebagainya. Seringkali seorang individu berfungsi di beberapa tim. Dalam organisasi individu harus mampu mendudukan dirinya dalam tim. Dia harus mampu berpikir bersama, berdialog, saling melengkapi, saling mengoreksi kesalahan. Individu melihat dirinya sendiri sebagai satu unit yang tidak terpisahkan dari unit lain, dan saling tergantung.

*Team learning* menurut Senge berkaitan dengan keahlian perenungan dan penyelidikan kunci dalam disiplin model-model mental,

---

<sup>64</sup> Peter M Senge, *Op Cit.*, h. 417.

menyeimbangkan pembelaan dengan penyelidikan, berusaha membawa asumsi-asumsi yang tidak terucapkan ke permukaan dan menjadi sadar akan asumsi-asumsi dan keyakinan yang menghubungkan “apa yang kita lihat” dengan “apa yang kita simpulkan”. Tim pembelajar mengubah keahlian-keahlian itu menjadi kemampuan, keahlian-keahlian itu menjadi alat bersama untuk membangun pemahaman bersama. *Team learning* juga mendatangkan keahlian-keahlian untuk membangun visi bersama (*building shared vision*), khususnya dalam membangun aspirasi bersama dan dalam berpikir sistem sebagai suatu alat untuk mengemukakan bagaimana cara seseorang memandang dunia. *Team learning* dipahami sebagai sekelompok orang yang semakin mampu belajar secara generatif dan terus menerus.<sup>65</sup>

*Team learning* adalah suatu keahlian percakapan dan keahlian berpikir kolektif, sehingga kelompok-kelompok manusia secara dapat diandalkan bisa mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar daripada jumlah bakat para anggotanya. Dalam suatu regu atau tim telah terbukti bahwa regu dapat belajar dengan menampilkan hasil jauh lebih berarti daripada jumlah penampilan perorangan masing-masing anggotanya. Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, h. 414.

dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu-bukan perorangan-merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

Senge dalam Budihardjo menyatakan bahwa: Disiplin ini sangat mendukung paradigma *learning organization*. Jika setiap anggota tim berkomitmen, kompeten, bermotivasi, maka kontribusi suatu tim akan sangat besar dalam mencapai sasaran perusahaan. *Team learning* membangun disiplin dengan berdasarkan pada *shared vision* dan *personal mastery* dan melibatkan dua cara belajar yaitu diskusi dan dialog.<sup>66</sup>

Woodcook dalam Komariah dan Triatna menyatakan bahwa kelompok yang berpenampilan energik memiliki sejumlah karakteristik pokok, yaitu: 1) Adanya pembagian visi dan tujuan, 2) Komunikasi terbuka, 3) Kepercayaan yang timbal balik, 4) Manajemen konflik yang kreatif dan berguna, 5) Metode kerja yang tepat, 6) Kepemimpinan yang tepat, 7) Peninjauan kembali dan refleksi yang teratur, 8) Memberikan semangat dan memungkinkan pengembangan. hubungan dengan kelompok yang lain.<sup>67</sup>

Sementara itu, *Learning* diartikan sebagai berikut.

- 1) Belajar bagaimana belajar bersama untuk menghasilkan pembelajar yang generatif berdasarkan pengalaman (*how to learn collectively about generative learning*).
- 2) Belajar dalam arti *to learn*, belajar untuk memperoleh ilmu pengetahuan (*knowledge*) baru berdasarkan pengalaman.

---

<sup>66</sup> Andreas Budihardjo, *Op Cit.*, h.106.

<sup>67</sup> Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary leadership menuju sekolah efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)., h. 62.

- 3) Belajar dalam arti *to relearn*, mempelajari kembali ilmu/kearifan lama yang masih relevan tetapi sudah terlanjur terlupakan atau usang dan tidak digunakan lagi.
- 4) Belajar dalam arti *to unlearn*, mempelajari bagaimana menanggalkan/meninggalkan sama sekali pelajaran terdahulu yang sudah usang dan tidak cocok lagi dengan tuntutan zaman.
- 5) Belajar dalam arti mempelajari sampai mengerti/belajar dalam pengertian “berpikir secara sistem agar kita dapat menelusuri masalah pelik”.<sup>68</sup>

*Team learning* bukan saja suatu disiplin untuk meningkatkan keterampilan berkomunikasi, melainkan suatu disiplin yang mengaitkan “apa yang dilihat” dengan “apa yang disimpulkan”. *Team learning* mentransformasi *skills* ke dalam kemampuan seseorang yang selanjutnya melahirkan pemikiran bersama untuk mewujudkan “*shared understanding*” dan “*shared vision*”. Oleh karena itu, tim pembelajar ini mengharuskan berpikir jernih, bertindak inovatif, dan partisipasi aktif para anggota tim, serta saling melengkapi dan menunjang satu sama lain.<sup>69</sup>

*Team learning* ini merupakan kekuatan tim yang vital dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Pada dasarnya, *team learning* merupakan proses peningkatan kapasitas tim sehingga tercipta hasil-hasil perwujudan dari keinginan dan kerjasama team. *Team learning* berkaitan dengan keterampilan dan keahlian individu secara kolektif yang

---

<sup>68</sup> Joko Widodo, *Op Cit.*, h. 72.

<sup>69</sup> *Ibid.*, h. 73.

menghasilkan pemikiran lebih berkualitas daripada pemikiran individu. Melalui *team learning* akan tumbuh rasa kebersamaan dan kepemilikan yang kuat, di mana masing-masing individu akan proaktif menyalurkan energinya demi terciptanya kesamaan tujuan, visi, dan pemahaman di antara individu.

Piranti membangun *team learning* ini adalah dialog dan diskusi terampil. Dialog dari dua akar kata *Greek*, yakni “dia” yang berarti melalui atau satu sama lain saling dan “*logos*” berarti kata. Dialog berarti makna yang mengalir melalui perantara (*meaning flowing through*). Dalam proses dialog, berbagai pandangan diungkapkan dalam upaya menemukan “pandangan baru”. Selama proses dialog, orang-orang belajar bagaimana berpikir bersama bukan sekadar dalam arti menganalisis suatu masalah bersama ataupun menciptakan penggalan-penggalan baru dari pengetahuan bersama, melainkan dalam pengertian memiliki suatu “sensibilitas kolektif” di mana pikiran, emosi, dan hasil dari tindakan bukan milik seorang individu saja, melainkan milik bersama. Dialog berbeda dengan diskusi. Diskusi dari kata Latin, yakni *discutere* yang berarti memecah menjadi dua bagian. Diskusi adalah bentuk percakapan yang menuju fragmentasi. Dalam proses diskusi, berbagai pandangan diungkapkan bukan dalam upaya menemukan “pandangan baru”, tetapi untuk mendapatkan “kesepakatan dan keputusan” yang harus dibuat.

Berdasarkan uraian tersebut ditemukan esensi, prinsip, dan praktik *team learning*. Esensi *team learning* adalah kecendekiaan kolektif

(*collective intelligence*), dan kesatupaduan (*alignment*). Sementara prinsipnya adalah dialog (*dialogue*), memadukan dialog dengan diskusi (*integrative dialogue and discussion*), dan beralih (*defensive routine*). Praktiknya adalah menangguhkan anggapan (*suspending assumption*), bertindak sebagai kolega (*acting as colleagues*), dan mengatasi sikap beralih (*surfacing own defensiveness*).

#### b. *Team learning* Perspektif Islam

Manusia dijadikan sebagai makhluk sosial. Dilihat dari proses ini maka ta'awun adalah suatu sunnatullah. Semua yang telah dicapai dalam pengorganisasian pada lembaga pendidikan adalah berkat prinsip ta'awun yang memberikan sumbangsih dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan sehingga visi misi lembaga pendidikan yang direncanakan bisa tercapai dengan baik. Kesolidan suatu lembaga pendidikan bisa terwujud bila di dalam lembaga pendidikan saling tolong-menolong atas dasar kebaikan dan ketakwaan, sebagaimana ditegaskan oleh Allah dalam surat Al-Ma'idah ayat 2:

.... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: *Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan*



*pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (Q.S Al-Ma'idah : 2)*<sup>70</sup>

Ayat di atas ada poin penting yang perlu diperhatikan, yaitu kata, "ala" (huruf jarr) yang diartikan atas dasar. Mengapa Allah tidak memakai huruf *fi* yang berarti "dalam"? Penggunaan huruf "ala" ini memberi indikasi bahwa dalam tolong-menolong, yang dijadikan dasar adalah kebaikan dan ketakwaan yang bersumber dari Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif. Dengan kata lain, tolak ukur yang dipakai untuk menilai apakah sesuatu itu baik ataukah tidak adalah Al-Qur'an, hadis, dan hukum positif. Dengan demikian, penilaian atas baik atau buruknya perbuatan itu bersifat objektif sesuai dengan ajaran Islam dan aturan negara, bukan berdasarkan pandangan atau subjektivitas manusia.

Begitu pula sebaliknya, kita dilarang saling tolong-menolong atas dasar perbuatan dosa dan pelanggaran. Yang dijadikan tolak ukur untuk menilai suatu perbuatan sebagai dosa dan pelanggaran adalah ketentuan dalam Al-Qur'an, hadis, dan hukum perundang-undangan negara. sehingga, tidak akan ada orang yang mengatasnamakan perbuatan buruknya dengan dalih untuk mendapatkan kebaikan.

Konsekuensinya penilaian yang bersifat subjektif atas suatu perbuatan, tidak dapat dijadikan sebagai landasan yang melegitimasi seseorang melakukan tindakan tertentu. Kriteria baik dan buruk ditentukan oleh ajaran agama Islam, sedangkan kriteria suatu perbuatan disebut

---

<sup>70</sup> Departemen Agama RI, *Op Cit.*, h. 141.

pelanggaran atau tidak, diatur oleh hukum negara. Contohnya, menurut pandangan sebagian oknum pejabat, mendapatkan uang dari korupsi adalah hal yang baik karena menjadikan mereka cepat kaya. Karena itu, mereka bekerja sama dan "saling tolong-menolongi" dalam korupsi. perbuatan korupsi itu dilakukan karena mereka menggunakan pandangannya yang subjektif, Padahal, secara objektif, tindakan mereka itu menyalahi ajaran agama sekaligus hukum positif.

Menurut Thanthawi, lafadz "*al-birr*" dalam surat Al-Ma'idah: 2 bermakna keleluasaan dalam melakukan kebaikan dan menyebarkan al-ma'ruf kepada manusia. Sedangkan takwa ialah bentuk pemurnian dan penyucian jiwa, serta menjauhkannya dari hal-hal yang dilarang Allah.<sup>71</sup> Pemaknaan Thanthawi atas lafadz "*al-birr*" menyiratkan makna kesalehan sosial. Al-Qurthubi mengutip pendapat Al-Mawardi, "Allah menyandingkan perbuatan tolong-menolong atas dasar kebaikan dengan ketakwaan, karena dalam ketakwaan terdapat ridha Allah, sedangkan di dalam kebaikan ada keridhaan manusia. Maka, barang siapa mampu meraih keridhaan Allah dan manusia, sungguh telah sempurna kebahagiaan dan nikmat yang dia peroleh".<sup>72</sup>

Jika mengacu pada penafsiran Thanthawi dan Al-Qurthubi atas surat Al-Ma'idah: 2, maka kriteria penilaian atas baik atau buruknya suatu perbuatan tidak hanya berdasarkan atas Al-Qur'an, hadis, dan hukum

---

<sup>71</sup> Thanthawi, Op. Cit., h. 1164

<sup>72</sup> Al-Qurthubi Tafsir Al-Qurthubi, (*Maktabah Syamilah Program*), juz 6, t.th, h. 37

positif, melainkan juga mengacu pada kebiasaan (*al-'urf*) yang berlaku di tengah masyarakat.

Menurut Ibnu Katsir, Allah Ta'ala memerintahkan hamba-hambanya yang beriman untuk senantiasa tolong-menolong dalam berbuat kebaikan, itulah yang disebut dengan *al-birru* (kebajikan), serta meninggalkan segala bentuk kemungkaran, dan itulah dinamakan dengan *at-takwa*. Allah SWT melarang mereka tolong-menolong dalam hal kebatilan, berbuat dosa dan mengerjakan hal-hal yang haram.

Menurut Quraish Shihab, perintah tolong-menolong untuk mengerjakan kebajikan ini maksudnya adalah segala bentuk dan macam hal yang membawa kepada kemaslahatan duniawi atau ukhrawi sedangkan perintah untuk tolong-menolong dalam ketakwaan adalah segala upaya yang dapat menghindarkan bencana duniawi atau ukhrawi, walaupun dengan orang-orang yang tidak seiman.<sup>73</sup>

Konteks *team learning* prinsip perintah tolong menolong dalam kebaikan, ketakwaan dan larangan tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran pada surat Al-Ma'idah ayat 2 ini sangat penting sekali untuk diterapkan pada organisasi lembaga pendidikan, karena tanpa adanya prinsip ini maka tidak akan tercipta iklim dan budaya kekompakan organisasi.

---

<sup>73</sup> M. Quraish Shihab, Vol. 3, *Op Cit*, h. 13

### C. *Transformation Organization/ Perubahan Organisasi*

#### 1. Pengertian Transformasi

Kata Transformasi berasal dari bahasa latin “*transformare*” yang artinya mengubah bentuk. Secara etimologi adalah perubahan bentuk atau struktur. Dalam kamus ilmiah dijelaskan bahwa transformasi adalah: pengubahan, perubahan bentuk (rupa).<sup>74</sup>

Transformasi dalam Webster *Dictionary* adalah perubahan menjadi sesuatu. Transformasi dapat dianggap sebagai sebuah proses pemulihan total dari sesuatu bentuk menjadi sosok baru yang dapat diartikan sebagai tahap akhir dari sebuah proses perubahan. Transformasi merupakan proses peralihan dari suatu masa tertentu ke masa selanjutnya yang terjadi karena adanya inovasi atau perubahan- perubahan baik struktural maupun prosedural, terencana maupun tidak terencana. “Transformasi pada dasarnya merupakan proses yang berlangsung terus-menerus. Transformasi ini meliputi mengerangka ulang/ *refroming*, menstruktur ulang/ *restructuring*, menyusun-ulang prioritas pembangunan/ *revitalization* dan pembaharuan/ *renewal*.”<sup>75</sup>

Transformasi selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi

---

<sup>74</sup> Pius A Partanto dan M Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 758.

<sup>75</sup> Francis J Guillard, *Transforming the organization*, (McGraw-Hill Companies, 1995), Dalam jurnal Agustinus Widanarto, *Cosmogov*, vol 2.

dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.<sup>76</sup>

Sobirin menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.<sup>77</sup>

Pengertian yang dikemukakan oleh dua tokoh di atas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia

---

<sup>76</sup> Stephen P Robbins dan Timothy A Judge, *Op Cit.*, h. 763.

<sup>77</sup> Eni Endari, "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Perencanaan Strategik", *Jurnal Siasat Bisnis*, 2005., h. 2.

yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Winardi menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.<sup>78</sup>

Perubahan organisasi bisa dipahami sebagai suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Para tokoh di atas menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan suatu kondisi organisasi yang berlaku kini ke masa yang akan datang untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan

---

<sup>78</sup> J Winardi, *Manajemen perubahan (the management of change)*, (Jakarta: Kencana, 2006), h. 2.

kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Perubahan dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan yang dapat merubah komponen sistem dalam organisasi dan perubahan *incremental* yaitu perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan perubahan yang biasa dalam sebuah organisasi.<sup>79</sup> Menurut Coram & Bernard perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topik yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi sesuatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan yang dimaksudkan oleh beberapa tokoh di atas adalah

---

<sup>79</sup> Wood J Wallace dan R M Zeffane, "Organizational Behavior", *A Global Perspective*. 2nd ed. Australia: John Wiley & Sons Australia ltd, 2001.

perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis dan bisa saja bersifat kecil dampaknya bagi perusahaan itu sendiri.<sup>80</sup> Menurut Robbins Agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalis dan memikul tanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan. Mereka adalah orang yang akan mengubah dan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan bisa dibilang agen perubahan adalah yang terpilih.<sup>81</sup>

## 2. Macam-macam Transformasi

Sulaksana menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

- a. Perubahan jenis pertama sebagai “*smooth incremental change*”, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.
- b. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah “*bumpy incremental change*”, perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan

---

<sup>80</sup> Ron Coram dan Bernard Burnes, “*Managing organisational change in the public sector-Lessons from the privatisation of the Property Service Agency*”, International Journal of Public Sector Management, 2001.

<sup>81</sup> Stephen P Robbins et al., “*Organisational behaviour . Frenchs Forest*”, (Pearson Education Australia, 2008), h. 765.



efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara priodik dilakukan perusahaan.

- c. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah “*discontinuous change*”, yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran- pergeseran cepat atas strategi , struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya dinegara kita adalah privatisasi sektor strategis yang dulunya dikuasai negara, misalnya privatisasi sektor telekomunikasi dan Perum Bulog sendiri.<sup>82</sup>

Macam-macam kategori perubahan ada dua, yaitu : perubahan evolusioner yang bersifat gradual, incremental, yang terfokuskan secara khusus, dan perubahan revolusioner yang bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (*reengineering*) dan inovasi.

#### a. Restrukturisasi

Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi:

- 1) Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen- departemen atau tingkatan-

---

<sup>82</sup> Uyung Sulaksana, *Managemen Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004)., h. 34.

tingkatan dalam hierarki.

2) Organisasi yang bersangkutan melaksanakan kegiatan *downsizing* dengan cara mengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya oprasional.

b. Inovasi: Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru, dan system pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.<sup>83</sup>

### 3. Faktor-faktor adanya Transformasi

Menurut Robbins ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan

---

<sup>83</sup> Gareth R Jones dan Jennifer M George, “*The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*”, Academy of management review, Vol. 23 No. 3 (1998), h. 46.

inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.

- b. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan- ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan

menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.

- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.<sup>84</sup>

#### 4. Transformasi Terencana

Robbins menerangkan bahwa perubahan terencana adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Apa yang merupakan sasaran dari perubahan yang terencana? Pada hakikatnya, ada dua alasan yang dapat dikemukakan: a) Perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi, b) Perubahan itu mengupayakan perbaikan perilaku karyawan.<sup>85</sup> Jika organisasi ingin bertahan hidup, maka ia harus menanggapi perubahan lingkungan. Upaya untuk merangsang (memotivasi) karyawan, memperkenalkan tim kerja, mendidik dan melatih karyawan, memberlakukan undang-undang baru, mengubah kebijakan organisasi, dan mengubah status organisasi merupakan contoh dari kegiatan perubahan secara terencana. Karena sukses atau kegagalan suatu organisasi pada hakikatnya disebabkan oleh hal-hal yang dilakukan atau gagal dilakukan oleh para karyawan, perubahan terencana juga peduli terhadap perubahan perilaku individu-individu dan kelompok dalam organisasi.

---

<sup>84</sup> Stephen P Robbins et al., *Op Cit.*, h. 764.

<sup>85</sup> *Ibid.*, h. 767.

Suatu organisasi dapat diubah dan dikelompokkan dalam empat kategori yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan orang. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan, mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan.

## 5. Tipe Transformasi Organisasi

Perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang dalam penjelasan Robbins. Empat katagori dijelaskan sebagai berikut :<sup>86</sup>

### a. Perubahan Struktur

Mengubah Struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang- ulang pekerjaan, atau variable struktural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat

---

<sup>86</sup> *Ibid.*, h. 217.

organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan perubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke stuktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu: 1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu, 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan, 2) Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi, 3) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi, 4)

Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial, 5) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.<sup>87</sup>

#### b. Perubahan Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi : 1) Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi (*Internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer, 2) Pengalaman pelatihan interen organisasi (*internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi komputer yang ada di dalam organisasi perusahaan, 3) Dukungan Manajemen (*Management Support*), merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh

---

<sup>87</sup> *Ibid.*, h. 218.

Top Manajemen dalam perusahaan, 4) Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (*External support*), merupakan dukungan penerarahan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer untuk perusahaan kecil, 5) Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (*external training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.<sup>88</sup>

Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut dikalangan pengguna. Salah satu metode pendekatan untuk memahami sikap pengguna terhadap teknologi adalah *technology acceptance model*. *Technology acceptance model* mendefinisikan dua hal yang mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap teknologi yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat dari teknologi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi.

#### c. Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen

---

<sup>88</sup> Magid Igbaria dan Margaret Tan, "The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance", *Information & management*, Vol. 32 No. 3 (1997)., h. 113–121.



dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus di perhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

#### d. Perubahan Individu

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan

pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.<sup>89</sup>

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil ke departemen lain. Yang asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadi agak sedikit lengang

## 6. Tahap dalam Transformasi

Proses pelaksanaan transformasi tentu harus melalui sebuah tahap. Menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi tahapan dalam transformasi meliputi :

### a. Pencarian

Pencarian yang dimaksud disini adalah dimana ide-ide dan praktik yang sudah berlaku dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide- ide lama sama sulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.

---

<sup>89</sup> Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009)., h. 404.

## b. Perubahan

Perubahan adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi : membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.

## c. Pembekuan ulang

Dalam tahap ini bisa dikatakan juga adalah tahap paling akhir dalam melakukan sebuah perubahan. dalam tahapan ini apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar-agar ide- ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.<sup>90</sup>

Lembaga pendidikan Islam Pada dasarnya dalam suatu perubahanitu terjadi lebih karena keinginan dari pimpinan lembaga pendidikan daripada pihak-pihak lain kendati pada perubahan spontan. Wewenang dan kekuasaan yang dimilikipemimpin setidaknya merupakan modal awal untuk mengadakan perubahan-perubahan yang signifikan dan konstruktif pada lembaga yang dipimpinnya.Wewenang dan kekuasaan itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik apabila didukung oleh keinginan dan kepedulian untuk menngadakan perubahan yang signifikan, dalam arti perubahan yang positif-

---

<sup>90</sup> *Ibid.*, h. 383.

konstruktif, bukan perubahan yang negatif dan justru membawa dampak penurunan kinerja suatu lembaga pendidikan tersebut. Sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan, menurut buku panduan manajemen, kepala sekolah adalah sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.<sup>91</sup> Maka kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.<sup>92</sup> Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Daft bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.<sup>93</sup> Selanjutnya penelitian Bishop menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan.<sup>94</sup>

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan

---

<sup>91</sup> Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbud, “*Panduan Manajemen Sekolah*”, (Jakarta: Depdikbud, 1999), h. 163.

<sup>92</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Alfabeta: Bandung, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 64.

<sup>93</sup> Richard L Daft dan Richard L Daft, *Principles of management*, (South-Western: Cengage Learning India Pvt. Limited, 2009), h. 659.

<sup>94</sup> Charles H Bishop, *Making change happen one person at a time: Assessing change capacity within your organization*, (New York: Amacom, 2001), h. 220.

organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. Berkaitan dengan permasalahan tersebut, sangat perlu adanya telaah kajian untuk memahami mengenai sumber dari perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan.

## **7. Hambatan dalam Transformasi**

Pakteknya perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapat muncul secara terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terangterangan, karena penyelesaiannya akan secara cepat ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghadirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk di atasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua :<sup>95</sup>

### **a. Individu**

Sumber penolakan perusahaan yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

---

<sup>95</sup> Stephen P Robbins et al., *Op Cit.*, h. 767.

- 1) Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- 2) Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.
- 3) Faktor-faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Keith Davis dan John Newstorm menerangkan bahwa semua jenis pegawai akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Namun begitu, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu.<sup>96</sup>

b. Organisasi

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- 1) Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.

---

<sup>96</sup> Keith Davis, “*Human behavior at work: Organizational behavior*”, Journal of International Business Studies, 1989., h. 231.

- 2) Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- 3) Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.
- 4) Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenakannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.
- 5) Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
- 6) Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni :<sup>97</sup>

- 1) Penolakan “*Logis*”, berdasarkan alasan nalar dan ilmiah.

Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.

- 2) Penolakan “*Psikologis*”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap.

Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.

- c) Penolakan “*Sosiologis*”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok.

Penolakan ini berkaitan dengan nilai dan kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi maka selanjutnya Robbins menerangkan setidaknya ada enam cara, yakni:

- (1) Melalui pendidikan dan komunikasi

Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, h. 189.



logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.

(2) Mengundang partisipasi

Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi, maka sepantasnya mereka diajak serta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

(3) Memberikan kemudahan dan dukungan

Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihanpelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi.

(4) Perundingan

Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.

#### (5) Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.

#### (6) Pemaksaan

Terakhir dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan.

### **8. Cara Membangun Transformasi**

Menurut vithzal rivai dan deddy mulyadi, cara membangun dalam perubahan :a) Menyediakan alasan untuk perubahan, b) Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan yang berubah, c) Berbagi penghargaan yang artinya dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan, d) Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal efisien untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan, e) Merangsang kesiapan karyawan agar

karyawan menyadari perlu adanya perubahan, f) Berkerja dengan sistem secara menyeluruh.<sup>98</sup>

Sesuai dengan pendapat yang telah disampaikan agar bisa efektif mengelola perubahan, diperlukan kemampuan untuk menciptakan keterpaduan antara anggota organisasi, sumber daya, gagasan, peluang, dan tuntutan-tuntutan. Visi penting, dan kreatifitas bahkan lebih penting. Namun, kemampuan menyusun rencana sistematis untuk penyediaan logistik sumber daya, dukungan, pelatihan, dan SDM, merupakan inti semua program perubahan.

## **9. Transformasi Pendidikan**

Transformasi adalah suatu perubahan dari satu kondisi (bentuk awal) ke kondisi yang lain (bentuk akhir) dan dapat secara terus menerus atau berulang kali yang dipengaruhi oleh dimensi waktu yang dapat terjadi secara cepat atau lambat, tidak saja berhubungan dengan sosial budaya ekonomi dan politik masyarakat bahkan pada pendidikan, karena semua hal tersebut tidak dapat terlepas dari proses perubahan. Dalam bidang pendidikan, transformasi berupa perubahan aturan main dalam hal aspek, praktek, dan institusi pendidikan yang bertanggung jawab dan mentransmisikan ilmu pengetahuan dan seni.

Pendidikan transformatif pada dasarnya adalah model pendidikan yang bersifat kooperatif terhadap segenap kemampuan anak didik menuju

---

<sup>98</sup> Deddy Mulyadi dan Veithzal Rivai, *Op Cit.*, h. 383.

proses berfikir yang lebih bebas dan kreatif. Model pendidikan ini menghargai potensi yang ada pada setiap individu. Artinya, potensi-potensi individu itu tidak dimatikan dengan berbagai bentuk penyeragaman dan sanksi-sanksi, tetapi dibiarkan tumbuh dan berkembang secara wajar dan manusiawi. Karakter pendidikan yang transformatif mencakup tumbuhnya kesadaran kritis peserta didik, berwawasan futuristik, *life-skill*, berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan, dan jaminan kualitas (*quality assurance*).<sup>99</sup>

Oleh karena itu dalam pendidikan diperlukan transformasi pendidikan, transformasi pendidikan memiliki arah dan tujuan keluar dari kemelut dan problematika internal maupun eksternal yang dihadapi oleh pendidikan. Transformasi pendidikan bisa dianggap berhasil bilamana problematika yang dihadapi dapat dipecahkan secara tuntas, setelah itu berhadapan dengan problematika yang lain.<sup>100</sup>

Anshori dalam bukunya menjelaskan dalam transformasi pembelajaran, visi yang diperbaharui ini bisa tercapai apabila pengajaran (*teaching*) dan pembelajaran (*learning*) dilaksanakan secara efektif dapat dicapai apabila kedua hal tersebut bermakna (*meaningful*), integratif, berbasis nilai (*value-based*), menantang (*challenging*) dan aktif. Berikut penjelasannya:<sup>101</sup>

- a. Pengajaran dan pembelajaran yang efektif dan transformatif harus memiliki makna (*meaningful*). Murid-murid harus merasakan

---

<sup>99</sup> Musthofa Rembangy, *Pendidikan Transformatif: pergulatan kritis merumuskan pendidikan di tengah pusaran arus globalisasi*, (Yogyakarta: Teras, 2010), h. 27.

<sup>100</sup> *Ibid.*, h. 30.

<sup>101</sup> Anshori et al., *Transformasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: GP Press, 2010), h. 24.

bahwa isi kurikulum mereka adalah pembelajaran yang bermanfaat, sebab kurikulum tersebut bermakna dan relevan bagi kehidupannya. Ketika pengajaran itu bermakna dan relevan, murid-murid akan termotivasi untuk belajar.

- b. Pengajaran dan pembelajaran Islam yang efektif dan transformatif juga harus integratif, yaitu harus mencakup dan meliputi sisi spiritual, emosional, sosial, intelektual dan fisik murid-murid.
- c. Pendidikan Islam harus bersifat nilai (*value-based*), dengan memfokuskan pada nilai-nilai dan mempertimbangkan dimensi etis, pendidikan Islam bisa menjadi sebuah mesin penggerak dan pengubah karakter dan moral.
- d. Pendidikan Islam yang efektif dan transformatif harus menantang (*challenging*). Murid-murid harus ditantang untuk (1) mengkaji topik-topik yang dipelajari secara kritis, (2) turut serta dalam kelompok diskusi, (3) bekerja sama secara produktif dalam aktivitas pembelajaran dan (4) terjun dalam isu-isu kontroversial.
- e. Yang terakhir, pendidikan Islam harus aktif. Guru harus aktif *genuin* terlibat dalam proses pembelajaran dan harus dipersiapkan untuk (1) meng-*update* terus dasar-dasar pengetahuan guru (2) menyesuaikan tujuan-tujuan dan isi pembelajaran dengan kebutuhan murid, (3) mengambil manfaat dari kejadian-kejadian terbuka dan momen-

momen yang bisa diambil pelajaran dan (4) mengembangkan contoh-contoh yang berkaitan secara langsung dengan murid-murid.<sup>102</sup>

Transformasi dalam proses lembaga Pendidikan yang tentunya menginginkan perubahan kearah yang lebih baik tentunya membutuhkan perencanaan-perencanaan yang matang, adapun konsep perencanaan itu sendiri Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel yang dikutip oleh Samsudin menyebutkan, “Perencanaan adalah fungsi menejer yang berhubungan dengan memilih tujuan- tujuan, kebijakan- kebijakan, prosedur-prosedur, program- program dan alternative- alternatif yang ada.<sup>103</sup>

Roger A. Kaufman yang dikutip oleh Nanang Fattah, perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.<sup>104</sup>

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan suatu aktivitas penentuan tujuan atau kegiatan yang harus dilakukan sebelum memulai suatu pekerjaan berupa gambaran langka kinerja atau rumusan program dalam mengoptimalkan segala sumber daya yang ada serta meramalkan hal-hal yang kemungkinan terjadi untuk pencapaian tujuan.<sup>105</sup>

Hal-hal yang di rumuskan bisa saja termasuk diantaranya Renstra atau

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, h. 26-27.

<sup>103</sup> Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 59.

<sup>104</sup> Nanang Fattah, *Op Cit.*, h. 92.

<sup>105</sup> Nahrowi Nahrowi, “Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah”, *FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 8 No. 1 (2017), h. 53.

membentuk tim-tim pengembang yang akan membantu dalam proses transformasi tersebut.

Siklus Deming dalam menjaga mutu lembaga pengelolaan dilakukan secara berkesinambungan: Siklus Deming tersebut dimulai dari *plan* yaitu perencanaan, kemudian *do* yaitu melaksanakan perencanaan tersebut, lalu *check* memeriksa atau meneliti hasil yang telah dicapai dan kemudian *act* yaitu adanya tindakan penyesuaian.<sup>106</sup>



Gambar 2.2 Siklus Deming

Siklus tersebut dilakukan secara terus menerus dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sebuah lembaga. Banghart dan Thrull yang dikutip oleh Jaja Jahari, mengungkapkan bahwa suatu perencanaan pendidikan harus memiliki beberapa karakteristik berikut ini:

1. Berorientasi pada visi, misi institusi yang ingin dicapai
2. Memiliki program yang bertahap dan berkesinambungan
3. Mengutamakan nilai-nilai manusiawi
4. Mengembangkan seluruh potensi peserta didik secara maksimal

<sup>106</sup> M Nur Nasution, *Manajemen mutu terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005)., h. 28.

5. Berorientasi pada pembangunan sumber daya manusia
6. Menggunakan sumber daya secermat mungkin
7. Responsive terhadap kebutuhan
8. Pengembangan inovasi pendidikan<sup>107</sup>

Tentunya dalam perencanaan-perencanaan di atas di butuhkan perencanaan strategis yang mana tentu akan lebih membantu terhadap implikasi perubahan- perubahan lembaga tersebut. Bryson, berpendapat bahwa perencanaan strategis adalah *as adeliberate, disciplined approach to producing fundamental decisionsand actions that shape and guide what an organization (or otherentity) is, what it does, and why* . Bahwa perencanaan strategis dipahami sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.<sup>108</sup>

Perencanaan strategis terutama pada bidang perusahaan mempunyai sifat-sifat: 1) berorientasi lebih menuju ke tindakan, hasil, dan implementasi; 2) mempromosikan partisipasi yang lebih luas dan beragam dalam proses. perencanaannya; 3) lebih menekankan pada pemahaman masyarakat terhadap konteks; lingkungannya, mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap masyarakat melalui kajian lingkungan; 4) mengandung perilaku kompetitif

---

<sup>107</sup> Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013)., h. 9.

<sup>108</sup> John M Bryson, *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, (John Wiley & Sons, 2018)., h. 7-8.



(bersaing) di pihak masyarakat; 5) menekankan kajian kekuatan dan kelemahan masyarakat dalam konteks peluang dan ancaman.

Menurut Hill dan Jones dalam melakukan perencanaan tersebut terdapat lima langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni; 1)Pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan yang utama 2)Analisis lingkungan eksternal persaingan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan; 3)Analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; 4)Pemilihan strategi yang dibangun di atas kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya yang patut untuk mengambil keunggulan dari peluang eksternal dan melawan hambatan eksternal (SWOT); dan implementasi strategi.<sup>109</sup>

Transformasi ataupun perubahan bisa dilakukan ke arah yang lebih baik tentunya lembaga harus mempunyai daya tarik dan ciri khas keunggulan tersendiri karena pada dasarnya Sekolah telah diberikan hak otonomi khusus mengenai pengembangan unsur pendidikan di dalamnya.

Hasbullah menyebutkan, sekolah dianggap memiliki daya tarik, daya saing dan daya tahan, setidaknya sekolah harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Sekolah sebagai tempat proses pembelajaran berkualitas dan hasilnya bermutu. Berkualitas dalam bidang akademik, pendampingan emosional, dan pembimbingan spiritual;

---

<sup>109</sup> Charles W L Hill et al., *Strategic management: theory: an integrated approach*, (Cengage Learning, 2014)., h. 6.

- b. Biaya sekolah sebanding dengan kualitas yang diperlihatkannya. Orang tua yang menyadari akan pentingnya kualitas pendidikan, walaupun biaya sedikit mahal asal kualitas yang diberikan bagus, maka bukan menjadi persoalan. Pendidikan bukanlah sebuah usaha bisnis, dimana dalam dunia bisnis dikenal istilah yang bermutu itu mahal dan yang tidak bermutu itu murah. Pendidikan memiliki barometer lain dalam melihat sisi pembiayaan. Ada beberapa sekolah di Indonesia yang terkesan murahan, namun mampu mendidik siswa dengan baik. Hal tersebut tidak terlepas dari peran siswa yang ada di dalamnya;
- c. Sekolah memiliki etos kerja yang tinggi, dalam arti semua komponen pendidikan telah terbiasa untuk bekerja keras mendidik, tertib, disiplin, penuh tanggung jawab, objektif, dan konsisten. Nilai-nilai tersebut menjadi sikap dan milik seluruh anggota dan komunitas pendidikan pada sekolah ini;
- d. Terjamin sisi keamanan baik fisik dan psikologis. Dalam arti, kompleks sekolah sungguh-sungguh menanamkan sikap ramah lingkungan untuk hidup tertib, indah, rapi, aman, rindang, nyaman dan menjadikan orang betah di dalamnya;
- e. Tercipta suasana humanis di dalam sekolah, terpeliharanya budaya komunikasi, latihan bersama dan adanya validasi teman sejawat.

Dengan kata lain, sekolah yang baik terpeliharanya integritas pendidikan, religiusitas, moral, karakter dan akhlaknya.<sup>110</sup>

Tercapai suksesnya otonomi sekolah di masa depan maka diperlukan kebijakan yang tepat dalam mengembangkan sekolah unggul. Ada beberapa komponen yang perlu dikembangkan yaitu: *Pertama*, menentukan sendiri guru- guru yang akan direkrut oleh sekolah. *Kedua*, menentukan sendiri kriteria dan jumlah siswa yang diterima. *Ketiga*, menentukan sendiri sistem penilaian kinerja guru dan siswa. *Keempat*, menentukan sendiri kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka pendidikan. *Kelima*, menentukan sendiri biaya-biaya pendidikan yang ditanggung orang tua siswa. *Keenam*, menentukan sendiri metode pembelajaran dan kurikulum yang akan dipakai. *Ketujuh*, menentukan sendiri buku-buku paket yang akan dipakai.<sup>111</sup>

Hal tersebut menunjukkan bahwa sekolah unggulan memiliki kelebihan tersendiri terutama dalam bidang perkembangan segala bidang seperti yang tersebut di atas. Maka otonomi sekolah di masa depan baru akan dapat terlaksana jika keseluruhan komponen-komponen yang tersebut di atas dapat terlaksana dengan baik. Sekolah juga harus mempersiapkan semua komponen tersebut secara profesional dan bukan setengah-setengah. Apa bila

---

<sup>110</sup> Hasbullah, *Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006)., h. 40.

<sup>111</sup> *Ibid.*, h. 39.

ketujuh komponen di atas dapat terpenuhi, maka sekolah tersebut dapat dikatakan sekolah unggul yang berkualitas.<sup>112</sup>

Hal yang lain yang perlu di perhatikan dalam melakukan transformasi bagi lembaga maupun pembelajaran yaitu suatu lembaga harus bisa memberikan pelayanan yang baik bagi siswa dan bisa mengerti atas apa yang diinginkan oleh wali siswa terhadap anaknya. Menurut Khairul Maddy Pelayanan prima adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.<sup>113</sup>

Menurut Barata definisi mengenai pelayanan prima yang seringkali diungkapkan oleh para pelaku bisnis terdapat dalam buku pelayanan prima :

- a. Layanan prima adalah membuat pelanggan merasa penting
- b. Layanan prima adalah melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat
- c. Layanan prima adalah pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan
- d. Layanan prima adalah pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan.
- e. Layanan prima adalah menempatkan pelanggan sebagai mitra

---

<sup>112</sup> Syarifah Rahmah, “*Mengenal sekolah unggulan*”, ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan, Vol. 7 No. 1 (2016), h. 11–22.

<sup>113</sup> Khairul Maddy, *Hakikat dan Pengertian Pelayanan Prima*, (Jakarta: Kata Buku, 2009), h. 8.

- f. Layanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas
- g. Layanan prima adalah upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan<sup>114</sup>

Beberapa penjelasan di atas, jadi dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud pelayanan prima yaitu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada para orangtua siswa, sehingga orangtua siswa merasa puas terhadap pelayanan tersebut. Sedangkan salah satu tujuannya dan manfaatnya yaitu untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada para orangtua siswa supaya dapat memenuhi serta memuaskan pelayanan pada orangtua siswa, sehingga orangtua siswa merasa diperhatikan dan tetap setia pada jasa yang di madrasah.

## **D. Madrasah Aliyah**

### **1. Sejarah dan Landasan Madrasah**

Madrasah secara harfiah berasal dari Bahasa Arab yang artinya sama atau setara dengan kata Indonesia "sekolah" (*school*). Secara harfiah madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar secara formal. Namun demikian Karel Steenbrink membedakan madrasah dan sekolah karena keduanya mempunyai ciri khas yang berbeda.

---

<sup>114</sup> Atep Adya Barata, *Dasar-dasar pelayanan prima*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003), h. 27.

Madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Madrasah sangat menonjol nilai religiulitas masyarakatnya. Sementara sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan terpengaruh iklim pencerahan Barat.<sup>115</sup>

Madrasah dalam bentuk yang kita kenal saat ini memiliki konotasi spesifik, di mana anak memperoleh pembelajaran agama. Madrasah inilah yang tadinya disebut pendidikan keagamaan dalam bentuk belajar mengaji Al-Qur'an, kemudian ditambah dengan pelajaran ibadah praktis, terus ke pengajaran tauhid, hadis, tafsir, tarik Islam dan Bahasa Arab. Kemudian masuk pula pelajaran umum dan keterampilan.<sup>116</sup> Dari segi jenjang pendidikan, mulanya madrasah identik dengan belajar mengaji Qur'an, jenjang pengajian tingkat dasar dan pengajian kitab tingkat lanjut, kemudian berubah ke jenjang Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, dan Madrasah Aliyah.<sup>117</sup>

Meskipun pesantren berperan lebih dahulu dalam membendung pengaruh pendidikan colonial (Belanda), dibandingkan dengan madrasah, para pembaharu pendidikan Islam di Indonesia tampaknya mengakui bahwa dalam banyak hal, lembaga pendidikan Islam tradisional ini mengandung banyak kelemahan, sementara disisi lain lembaga pendidikan yang didirikan pemerintah colonial Belanda harus diakui memiliki banyak kelebihan.

---

<sup>115</sup> Karel A Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern, terj.* (Jakarta: LP3ES, 1994)., h. 46.

<sup>116</sup> Maksum, *Madrasah: sejarah & perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999)., h. 66.

<sup>117</sup> *Ibid.*, h. 47.

Madrasah yang didirikan di Indonesia tidak hanya untuk mengajarkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai Islam, tetapi juga memasukkan pelajaran yang diajarkan di sekolah-sekolah yang diselenggarakan pemerintah Hindia Belanda, seperti madrasah Adabiyah di Sumatera Barat, dan madrasah yang diselenggarakan oleh Muhammadiyah, Persatuan Islam, dan PUI di Majalengka.<sup>118</sup>

Misi penjajahan Belanda tidak hanya dilakukan lewat ekonomi tetapi juga dilakukan lewat pendekatan pendidikan. Lembaga pendidikan dianggap sebagai sarana yang paling efektif baik jangka pendek maupun jangka panjang. Madrasah yang seperti kebanyakan lembaga pendidikan modern lainnya, masuk pada sistem pendidikan di Indonesia pada awal abad ke 20-an, ini dimaksudkan sebagai upaya menggabungkan hal-hal yang positif dari pendidikan pesantren dan sekolah.<sup>119</sup>

Setelah Belanda angkat kaki dari bumi Indonesia, maka muncul pergerakan Jepang. Jepang tidak begitu ketat terhadap pendidikan madrasah, kesetaraan pendidikan penduduk pribumi, sama dengan penduduk atau anak penguasa, bahkan Jepang banyak mengajarkan ilmu-ilmu bela diri kepada pemuda Indonesia. Pada masa penjajahan Jepang banyak berdirinya lembaga-lembaga pendidikan Islam termasuk madrasah tempat anak-anak belajar agama dan mengaji.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Samsul Nizar, *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2007)., h. 201.

<sup>119</sup> Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik dan Pertengahan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2004)., h. 31.

<sup>120</sup> *Ibid.*, h. 31.

Masa Jepang, pendidikan agama Islam ditangani secara khusus. Pemerintah Jepang membaut relasi-positif dengan kiai dan ustadz, yang kemudian membuat kantor urusan agama. Setelah tahun 1945 tepatnya tanggal 3 Januari 1946 kantor ini menjadi kementrian agama. Dalam tahun-tahun pertama, kementrian agama membuat divisi khusus yang menangani pendidikan agama di sekolah umum dan pendidikan agama di sekolah agama (madrasah dan pesantren).<sup>121</sup> Lembaga pendidikan madrasah ini secara berangsur-angsur diterima sebagai salah satu institusi pendidikan Islam yang juga berperan dalam perkembangan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.<sup>122</sup>

Keterangan di atas menarik untuk dicatat bahwa salah satu karakteristik madrasah yang cukup penting di Indonesia pada awal pertumbuhannya ialah bahwa di dalamnya tidak ada komplik atau upaya mempertentangkan ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum. Komplik hanya biasa terjadi antara satu organisasi keagamaan dengan organisasi keagamaan lain yang memiliki faham keagamaan yang berbeda, dan mereka sama-sama mendirikan madrasah, misalnya NU, Muhammadiyah, Persis dan lain-lain, memiliki madrasahnyanya sendiri-sendiri untuk mensosialisasikan dan mengembangkan faham keagamaan mereka masing-masing.

Madrasah di Indonesia secara historis memiliki karakter yang sangat merakyat. Sesuai dengan historis bahwa kebanyakan madrasah di Indonesia pada mulanya tumbuh dan berkembang atas inisiatif tokoh masyarakat yang

---

<sup>121</sup> Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)., h. 45.

<sup>122</sup> Departemen Agama, *Desain Pengembangan Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004)., h. 6.



peduli, terutama para ulama yang membawa gagasan pembaharuan pendidikan, setelah mereka kembali dari menuntut ilmu di Timur Tengah. Dana pembangunan dan pendidikannya pun berasal dari swadaya masyarakat. Karena inisiatif dan dananya didukung oleh masyarakat, maka masyarakat sendiri diuntungkan secara ekonomis, artinya mereka dapat memasukkan anak-anak mereka ke madrasah dengan biaya ringan.<sup>123</sup>

Menurut Malik Fadjar, sebagai lembaga pendidikan swadaya, madrasah menampung aspirasi sosial-budaya-agama masyarakat yang tinggal di wilayah pedesaan. Tumbuh dan berkembangnya madrasah di pedesaan itu menjadi petunjuk bahwa masyarakat Indonesia ternyata memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap pendidikan putra-putri mereka.<sup>124</sup>

Kini madrasah dipahami sebagai lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah sistem pendidikan nasional dan di bawah pembinaan Kementerian Agama. Lembaga pendidikan madrasah ini telah tumbuh dan berkembang sehingga merupakan bagian dari budaya Indonesia, karena ia tumbuh dan berproses bersama dengan seluruh proses perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam masyarakat. Dalam kurun waktu yang cukup panjang, yakni kurang lebih satu abad, lembaga pendidikan madrasah telah mampu bertahan dengan karakternya sendiri, yakni sebagai lembaga pendidikan untuk membina jiwa agama dan akhlak anak didik.

---

<sup>123</sup> Karel A Steenbrink, *Op Cit.*, h. 163.

<sup>124</sup> Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: YASMIN, 2009), h.

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat, sehingga mengakibatkan terjadinya berbagai perubahan di masyarakat, baik menyangkut ekonomi, sosial maupun budaya. Tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, sebenarnya merupakan tantangan bagi institusi pendidikan untuk memberikan jawaban atau solusi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat.

Pendidikan madrasah lahir sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan peserta didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional serta peraturan pemerintah sebagai pelaksanaanya, dijelaskan bahwa pendidikan madrasah khususnya Aliyah (MA) merupakan bagian dari system pendidikan nasional yang mempunyai hak dan kewajiban yang sama yaitu; dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan siswa dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesenian.

Jenjang-jenjang madrasah yang dikelola oleh Kementerian Agama (Kemenag) sangat mirip dengan sekolah-sekolah yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Walaupun madrasah memiliki karakteristik dan struktur seperti karakteristik sekolah pada umumnya, madrasah tidak disupervisi oleh Kemendiknas tetapi disupervisi oleh Depag sebagaimana ditegaskan oleh Keppres No. 34 (1972).

Selanjutnya, Keppres tersebut bersama dengan Peraturan Pelaksanaannya "Instruksi Presiden" No 15 (1974) memberikan seluruh kewenangan kepada Kemendiknas untuk penyelenggaraan pendidikan serta pelatihan di sekolah negeri maupun swasta termasuk pengembangan program-program pendidikannya.<sup>125</sup> Akan tetapi pada kenyataannya, Kemendiknas hanya memiliki kontrol yang terbatas terhadap sekolah dan bahkan sangat sedikit (kalau dikatakan tidak ada) terhadap madrasah.

Pengelolaan sekolah di Kemendiknas, pada dasarnya pertanggungjawaban manajemen dan kontrol madrasah juga dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu madrasah negeri dan madrasah swasta. Jenis pertama, madrasah negeri, adalah sekolah yang sepenuhnya dikelola dan dikontrol oleh pemerintah (dalam hal ini Kementerian Agama); sebaliknya jenis kedua, madrasah swasta adalah madrasah yang hanya dalam hal-hal tertentu saja mendapat bantuan dari pemerintah (misalnya guru yang diperbantukan atau gaji guru, dsb) sehingga madrasah swasta ini tidak sepenuhnya ada dalam pengelolaan serta kontrol pemerintah. Secara kuantitatif, serta berdasarkan jenjang pendidikan, kontribusi madrasah swasta pada pembangunan pendidikan di Indonesia juga cukup bervariasi. Pada jenjang pendidikan prasekolah, kontribusi madrasah swasta sangat besar.<sup>126</sup>

Setelah reformasi ini sangat dituntut perlunya pengelolaan madrasah secara baik, sebab madrasah merupakan salah satu pranata pendidikan yang

---

<sup>125</sup> Departemen Agama, *Op Cit.*, h. 137.

<sup>126</sup> *Ibid.*, h. 137.

sangat penting untuk diperhatikan. Pada madrasah banyak putra-putri Indonesia ini terbentuk dan terbina prilakunya dengan baik. Mereka bukan memiliki ilmu kehidupan tetapi juga ada kecenderungan untuk akhirat.

## **2. Pengembangan Madrasah Aiyah menjadi Sub-sistem Pendidikan Nasional**

Sejak awal diterapkannya sistem madrasah di Indonesia pada awal abad ke-20, madrasah telah menampilkan identitasnya sebagai lembaga pendidikan Islam. Identitas itu tetap dipertahankan kendatipun harus menghadapi berbagai tantangan dan kendala yang tidak kecil, terutama pada masa penjajahan. Sebagaimana diketahui , pada masa itu banyak sekali peraturan-peraturan yang ditarapkan oleh pemerintah Hindia Belanda, yang pada intinya tidak lain adalah untuk mengontrol atau mengawasi madrasah. Karena pemerintah takut dari kebijakan tersebut akan muncul gerakan atau ideologi perlawanan yang akan mengancam kelestarian penjajahan mereka di bumi Indonesia ini. Ekses dari ketakutan yang berlebihan itu mencapai puncaknya ketika banyak madrasah yang ditutup karena dianggap melanggar ketentuan yang digariskan oleh pemerintah Hindia Belanda saat itu.<sup>127</sup>

Ketika Indonesia diproklamasikan sebagai negara merdeka pada 1945, madrasah kembali bermunculan dengan tetap menyandang indentitas sebagai lembaga pendidikan Islam. Dibentuknya Departemen Agama

---

<sup>127</sup> Maksum, *Op Cit.*, h. 76.

(Depag) pada tahun 1946 telah ikut membuka akses madrasah ke pentas nasional, karena memang salah satu tujuan dari pembentukan Departemen Agama adalah untuk memperjuangkan politik pendidikan Islam.<sup>128</sup>

Terlepas apakah tujuan itu tercapai atau tidak, yang jelas Departemen Agama telah banyak berbuat untuk memajukan madrasah. Salah satu kebijakan Departemen Agama terhadap madrasah yang cukup mendasar dan dampaknya (baik positif maupun negatif) cukup panjang adalah dibuatnya Surat Kesepakatan Bersama (SKB) 3 Menteri, yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Agama Sendiri tentang "Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah". SKB 3 Menteri itu dirasakan cukup mendasar karena melalui SKB ini madrasah telah mulai sejajar kedudukannya dengan sekolah umum.

### **3. Perhatian Pemerintah Terhadap Madrasah Aliyah**

Perhatian pemerintah yang begitu besar di awal kemerdekaan yang ditandai dengan tugas Departemen agama tampaknya tidak berlanjut. Hal ini tampak ketika Undang-Undang Pendidikan Nasional pertama (UU No.4 Tahun 1950 dan UU No. 12 Tahun 1954) diundangkan, masalah madrasah tidak dimasukkan sama sekali, yang ada hanya masalah pendidikan agama di sekolah (umum). Dampaknya, madrasah dianggap berada diluar sistem. Oleh karena itu mulai muncul sikap diskriminatif pemerintah terhadap madrasah. Pada tahap ini madrasah belum dipandang sebagai bagian dari

---

<sup>128</sup> *Ibid.*, h. 76.

system pendidikan nasional, tetapi merupakan lembaga pendidikan di bawah Mentri Agama.<sup>129</sup>

Reaksi terhadap sikap pemerintah yang diskriminatif ini menjadi lebih keras dengan keluarnya Keputusan Presiden No. 34 tahun 1972, yang kemudian diperkuat dengan intruksi Presiden No. 15 tahun 1974. Kepres dan Inpres ini isinya dianggap melemahkan dan mengasingkan madrasah dari pendidikan nasional. Bahkan sebagian umat Islam memandang Kepres dan Inpres itu sebagai manuver untuk mengabaikan peran dan manfaat madrasah yang sejak zaman penjajahan telah diselenggarakan umat Islam.<sup>130</sup>

Munculnya reaksi keras umat Islam ini disadari oleh pemerintah yang kemudian mengambil kebijakan untuk melakukan pembinaan mutu pendidikan madrasah. Dan untuk mengatasi kekhawatiran dan kecemasan umat Islam akan dihapuskannya sistem pendidikan madrasah sebagai kongkurensi Kepres dan Inpres di atas, maka pada tanggal 24 Maret 1975 dikeluarkan Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri (Mentri Agama, Mentri Pendidikan, dan Kebudayaan, dan Mentri Dalam Negeri).<sup>131</sup>

SKB Tiga Menteri merupakan model solusi yang di satu sisi memberikan pengakuan eksistensi madrasah, dan di sisi lain memberikan kepastian akan berlanjutnya usaha yang mengarah pada pembentukan system pendidikan nasional yang integratif. Dalam SKB tersebut diakui ada tiga tingkatan madrasah, yakni Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah, yang

---

<sup>129</sup> *Ibid.*, h. 78.

<sup>130</sup> *Ibid.*, h. 78.

<sup>131</sup> Departemen Agama RI, “*Desain Pengembangan Madrasah*”, (Jakarta: Dirjen Binbaga, 2004), h. 4.

ijazahnya diakui sama dan setingkat dengan SD, SMP dan SMA. Kemudian lulusannya dapat melanjutkan ke sekolah umum yang setingkat lebih tinggi, serta siswanya dapat berpindah ke sekolah umum yang setingkat. Makna SKB Tiga Menteri ini bagi umat Islam adalah pertama, terjadinya mobilitas social dan vertikal siswa-siswa madrasah yang selama ini terbatas di lembaga lembaga pendidikan tradisional (madrasah dan pesantren), dan kedua, membuka peluang kemungkinan anak anak santri memasuki wilayah pekerjaan pada sektor modern.<sup>132</sup>

Meski demikian, bukan berarti SKB Tiga Menteri ini tanpa masalah. Melalui SKB ini memang status madrasah disamakan dengan sekolah berikut jenjangnya. Dengan SKB ini pula alumni MA dapat melanjutkan ke universitas umum, alumni SMA dapat melanjutkan studinya ke IAIN. Karena madrasah diakui sejajar dengan sekolah umum, dimana komposisi kurikulum madrasah 70% mata pelajaran umum dan 30 % pelajaran agama.<sup>133</sup>

Efek penyamaan kurikulum ini adalah bertambahnya beban yang harus dipikul oleh madrasah. Di situ pihak ia harus memperbaiki mutu pendidikan umumnya setaraf dengan standar yang berlaku di sekolah. Di lain pihak, bagaimanapun juga madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam harus menjaga agar mutu pendidikan agamanya tetap baik. Namun, dengan penguasaan ilmu agama hanya 30% termasuk Bahasa Arab, tidak cukup memadai bagi alumni MA untuk memasuki IAIN, apalagi untuk

---

<sup>132</sup> *Ibid.*, h. 66.

<sup>133</sup> *Ibid.*, h. 138.

melanjutkan studi di Timur Tengah dan juga menjadi calon-calon ulama. Demikian juga masih sering lulusan madrasah mendapat perlakuan diskriminatif karena dianggap kemampuan umumnya belum setara dengan sekolah umum. Perlakuan diskriminatif sangat dirasakan ketika mereka akan masuk ke perguruan tinggi ataupun kedunia kerja. Perjuangan agar mendapat perlakuan yang sama (integrasi madrasah dalam sisdiknas secara penuh), baru dicapai dalam UUSPN No. 2 Tahun 1989., dimana madrasah dianggap sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam dan kurikulum madrasah sama persis dengan sekolah, plus pelajaran agama Islam (7 mata pelajaran).<sup>134</sup>

Kenyataannya beban kurikulum bagi madrasah yang menerapkan kurikulum sekolah 100% ditambah dengan kurikulum agama sebagai ciri khas telah berakibat beban belajar siswa madrasah menjadi lebih banyak dibanding dengan beban belajar anak sekolah. Padahal kondisi fasilitas dan latar belakang anak cukup berbeda. Oleh karena itu wajar saja bila kualitas anak madrasah masih kalah dibandingkan dengan anak sekolah. Jadi yang membedakan madrasah dengan sekolah umum sekarang bukan lagi pada bobot pengetahuan umumnya tapi pada kualitas dan ciri khas madrasah itu sendiri.

Perubahan yang terjadi pada gilirannya akan memengaruhi tata nilai kehidupan masyarakat yang mungkin sama sekali baru dan berbeda dengan gaya nilai yang sekarang dianut masyarakat. Para proses perubahan ini,

---

<sup>134</sup> *Ibid.*, h. 66.



kesiapan lembaga pendidikan dan institusi sosial lainnya menjadi sangat penting. Sebab masyarakat yang berbeda pada proses transisi kultural sangat labil pada berbagai benturan nilai. Salah satu insititusi sosial dan kultural yang sentral dapat berperan besar dalam mengatur irama perubahan tersebut adalah lembaga pendidikan.<sup>135</sup>

Kedudukannya yang sentral dan direncanakan secara sistematis. Kedudukannya yang sentral diharapkan dapat menjadi perisai bagi perkembangan budaya serta menjadi motor untuk mempercepat perubahan masyarakat. Peran ini akan berjalan positif bila institusi pendidikan ditempatkan pada posisi searah pada cita-cita sosial yang diinginkan masyarakat. Bila tidak demikian, maka institusi pendidikan akan hidup terasing dari masyarakat yang mendukungnya.<sup>136</sup>

Institusi pendidikan Islam dalam konteks di atas, maka diharapkan dapat menjadi salah satu kekuatan yang dapat memberikan kontribusinya untuk pembentukan kultural Indonesia Baru yang berdasarkan pada nilai-nilai transendental. Tanpa ada rujukan nilai yang bersifat membimbing masyarakat baru pada era mendatang akan mengalami distorsi nilai dan rusaknya fondasi sosio-kultural masyarakat yang menjadi ciri dari bangsa Indonesia.<sup>137</sup>

Pembinaan pendidikan yang dilakukan oleh Departemen Agama selama ini masih perlu langkah-langkah penyesuaian yang strategis,

---

<sup>135</sup> Marwan Saridjo dan Azyumardi Azra, *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*, (Amisisco, 1996), h. 32.

<sup>136</sup> Samsul Nizar, *Op Cit.*, h. 360.

<sup>137</sup> *Ibid.*, h. 360.

utamanya dalam rangka mencari bentuk dan pemecahan masalah sehubungan dengan kemungkinan diberlakukannya Desentralisasi di bidang pendidikan secara keseluruhan. Sementara itu madrasah telah tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari kebudayaan Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan milik Bangsa Indonesia. Oleh karena itu, madrasah merupakan milik Bangsa Indonesia dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian madrasah yang telah menyatu dalam tata nilai budaya merupakan bangsa merupakan modal dasar bagi pembangunan agama yang pengembangannya menuntut pola pembinaan yang berorientasi ke masa depan yang lebih baik.<sup>138</sup>

Usaha ke arah pengembangan pembinaan madrasah adalah sebagai kerangka dasar strategis pengembangan madrasah pada umumnya secara bertahap perlu dikembangkan sejalan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat yang penjabarannya lebih lanjut dituangkan dalam berbagai peraturan dan pedoman pelaksanaannya yang operasional.<sup>139</sup>

Pengembangan pembinaan madrasah dimaksudkan di dalamnya mencakup satu pilihan sistem, pendekatan, sumber dana dan sarana yang betul-betul diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan pembangunan. Dalam perkembangan sistem pendidikan pada madrasah telah terjadi penyesuaian-penyesuaian melalui pembaharuan dan inovasi pada fase awalnya dengan pola pondok pesanten kemudian menjadi madrasah seperti yang kita kenal saat ini. Posisi strategis usaha pengembangan di bidang

---

<sup>138</sup> Departemen Agama RI, *Op Cit.*, h. 67.

<sup>139</sup> Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi dan Aksi, Cet*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006)., h. 78.

pendidikan pada madrasah sedikitnya dapat dilihat dari dua segi, yang pertama, dari segi kedudukannya sebagai bagian integral dari kesatuan Pendidikan Nasional. Dalam hal ini madrasah dituntut untuk mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat, di samping harus memiliki hubungan yang akrab dengan sistem Pendidikan Nasional itu sendiri. Kedua, dari segi kedudukannya sebagai bagian terpenting dari pembangunan sektor agama yang merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam hal ini, setiap upaya pengembangan madrasah harus mengacu agar madrasah dapat menunjang pembangunan sektor agama secara keseluruhan dengan tetap memelihara identitas dan karakteristiknya sendiri sebagai sektor agama dan lembaga keagamaan. Demikian pengembangan pembinaan madrasah pada masa mendatang diorientasikan untuk menciptakan situasi yang kondusif agar dapat melakukan adaptasi dan akomodasi terhadap tuntutan program pendidikan dan tetap memelihara bobot dan identitas ciri khususnya sebagai lembaga pendidikan keagamaan.

Penyelenggaraan pendidikan madrasah Aliyah (MA) setingkat dengan pendidikan umum bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi anggota masyarakat yang bertanggung jawab dan demokratis, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki dan etos budaya kerja; dan dapat memasuki dunia kerja atau dapat mengikuti pendidikan lebih lanjut. Dengan kata lain tujuan pendidikan Madrasah Aliyah (MA) adalah memproduksi lulusan yang bias

masuk ke perguruan tinggi umum dan Agama serta dapat diterima bekerja sesuai dengan kebutuhan pasar.

#### **E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

1. Jurnal penelitian Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither, Jerman (2010), yang berjudul “Between exchange and development: Organizational learning in schools through interorganizational networks.” Klaus-Peter Schulz dan Silke Geither melakukan pengujian terhadap tiga belas jaringan internal organisasi dari instansi pendidikan yang bertujuan untuk meneliti bagaimana komunikasi dan kerjasama di dalam jaringan antar organisasi dapat membawa kepada organisasi pembelajar. Hasil temuan dari pengujian yang dilakukan adalah, adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar yaitu adanya dua tingkat pertimbangan organisasi pembelajar, yaitu: hal yang mendasari pembelajar karena pertemuan yang berkesinambungan dan mengetahui operasional kerja dari perwakilan instansi pendidikan. Kemudian, persepsi yang dihasilkan dari hal di atas adalah terlibatnya kolega dari instansi pendidikan secara tidak langsung, dan selama pembelajar berlangsung ada penilaian yang berbeda di dalamnya. Selain itu, terdapat pertukaran ide-ide baru sebagai implementasi dari pengembangan organisasi pada instansi pendidikan tersebut. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui gambaran penerapan *Learning Organization* pada lembaga pendidikan.

2. Jurnal penelitian Teresa G. Weldy, USA (2009) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi bagaimana hubungan antara organisasi pembelajar dan transfer pelatihan. Hal tersebut merupakan solusi strategis untuk belajar dan mengelola pengetahuan dalam melakukan perbaikan kinerja dan mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Hasilnya adalah pentingnya penempatan organisasi pembelajar dan transfer pelatihan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan keuntungan. Setiap hubungan antara organisasi belajar dan transfer pelatihan dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan memaksimalkan manfaat yang diperoleh dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam menghadapi persaingan global, lingkungan yang selalu berubah. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti tidak hanya melihat pada satu aspek *Learning Organization* tetapi untuk mengetahui gambaran penerapan *Learning Organization* pada lembaga pendidikan.
3. Jurnal Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Ditulis oleh Intan Nuyulis Naeni Puspitasari (2017) yang berjudul Menuju Sekolah Ramah Anak Holistik - Integratif Melalui *Learning Organization*. Menghasilkan bahwa *Learning Organization* Memiliki keselarasan misi visi, pembentukan model mental dan bagian integral dalam membangun pemahaman dan implementasi SRA secara lebih holistik integratif. Karena menyelesaikan berbagai kasus secara menyeluruh dan terintegrasi tentu saja tidak bisa bisa

dilakukan sendiri, kerjasama dengan banyak pihak, baik dalam lingkup mikro, meso, exo maupun makro harus bersekutu. Ini menjadi langkah responsif sekaligus preventif terhadap berbagai tindak kejahatan dan kekerasan pada anak-anak di sekitar kita

4. Penelitian Sondang YohannaL. Tobing dan Rachma Fitriati tahun 2009 berjudul “Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kompetensi Pegawai Bank” . penelitian bertujuan Menganalisis sejauh mana penerapan sistem organisasi pembelajar, tingkat kompetensi pegawai, dan pengaruh organisasi pembelajar terhadap kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta berdasarkan persepsi pegawai. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa organisasi pembelajar mempunyai hubungan yang cukup kuat dan signifikansi terhadap peningkatan kompetensi pegawai Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk mengetahui gambaran penerapan *Learning Organization* pada lembaga pendidikan.
5. Journal Studi Manajemen Pendidikan Islam “*Al-Idaroh*” ditulis oleh Muhammad Yusuf dan Anisa Nur Azizah Husni (2019) berjudul : Knowledge Management sebagai Upaya Learning Organization di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa obyek sentral manajemen pengetahuan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta adalah terkait dengan peningkatan kompetensi anggota, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Para aktor

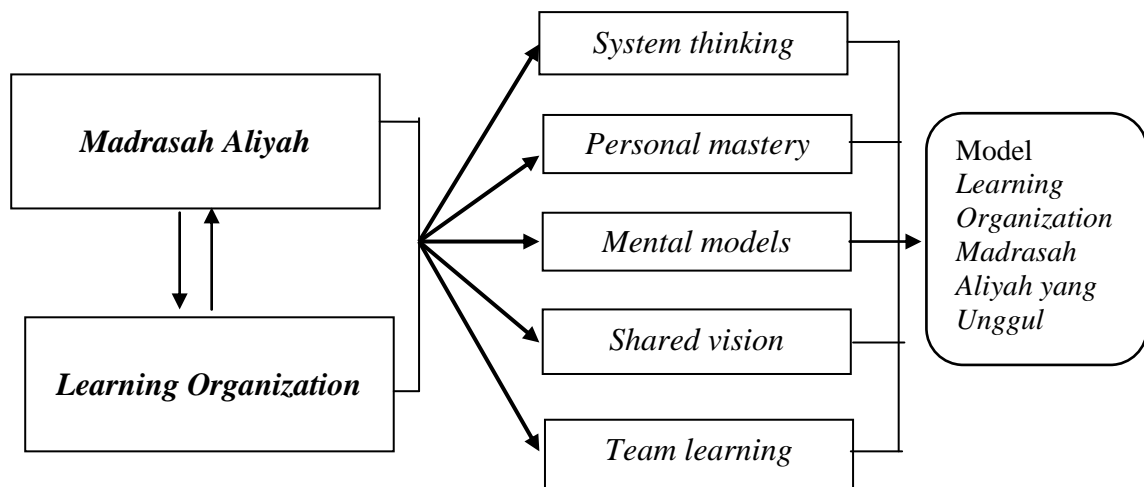
dalam manajemen pengetahuan tentunya semua anggota struktural yang dimiliki oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta. Sedangkan proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai upaya pembelajaran organisasi di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta terdiri dari, 1) proses sosialisasi; diskusi rutin, mengadakan seminar, termasuk salah satu anggota mengikuti pelatihan dan / atau pelatihan, 2) proses eksternalisasi; mendokumentasikan hasil diskusi rutin dan membuat prosiding hasil seminar, 3) proses kombinasi; mewajibkan setiap anggota organisasi untuk melakukan penelitian setiap tahun, 4) proses internalisasi; mewajibkan dosen untuk mempublikasikan di *educatia* (jurnal internal mereka).

Penelitian t di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berupa implementasi *Learning Organization*, sehingga secara teori dasarnya sama yaitu teori yang dari peter senge tentang *The Fifth Discipline*. Namun, berbeda dari sisi objek penelitian, subjek dan lokasi lainnya berbeda, dan peneliti lebih fokus pada fenomenologi yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan *Learning Organization*. MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terusmenerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

## F. Kerangka Pikir

Ilmu sejatinya akan selalu berkembang menuju transformasi peradaban yang lebih baik dan beradab. Salah satu organisasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan gairah peradaban yang lebih maju adalah madrasah, karena madrasah merupakan organisasi yang berjalan di bidang pendidikan. Perkembangan pendidikan semakin hebat dan luas cangkupannya, Sehingga dalam melakukan sebuah transformasi perkembangan madrasah diperlukan *Learning Organization*. MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terus-menerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang terjadi. *Learning organization* adalah organisasi yang memberikan fasilitas kepada seluruh anggotanya untuk terus belajar secara bersama-sama dalam mentransformasikan organisasi guna memperoleh prestasi dan daya saing yang unggul. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tentang *learning organization* dengan lima komponen yang menjadi dasar acuannya diantaranya *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning*, berikut gambaran kerangka pikir penelitian :





Gambar 2.3 Kerangka Pikir

MAN 1 dan MAN 3 Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur melakukan transformasi melalui *Learning Organization*, sehingga madrasah mampu terus-menerus melakukan *self learning* dalam merespon beragam perubahan yang muncul, dengan cara mengimplementasikan lima komponen *Learning Organization* yang terdiri dari : *system thinking*, *personal mastery*, *mental models*, *shared vision* dan, *team learning*, berikut penjelasannya :

1. *System thinking* terkait perumusan visi kepala madrasah berdasarkan hasil analisis lingkungan internal maupun eksternal dengan memandang jauh ke depan namun akan lebih baik manakala visi dapat dirumuskan secara bersama-sama sehingga dapat menjadi komitmen bersama dengan indikator *System thinking* terkait perumusan visi madrasah sebagai berikut : a) Menggambarkan masa depan yang ideal, menarik, realistis, dan kredibel yang ingin dicapai, b) Menimbulkan energi dan komitmen, c) Memberikan makna bagi kehidupan (anggota/organisasi/ karyawan/

pekerja), d) Memantapkan standar keunggulan, e) Menjembatani masa kini dengan masa depan, f) Menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, g) Menggerakkan kegiatan sepanjang usia organisasi.

2. *Personal mastery* Kepala Madrasah merupakan agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personal lainnya ke arah profesionalisme kerja dalam pencapaian visi. Berikut indikator *Personal mastery* : a) Personal yang visioner, menjadi pendorong untuk tumbuh dan berkembang dengan baik, b) Melihat “*current reality*”(Realita saat ini) sebagai bagian kawan bukan musuh, c) Belajar bagaimana memahami dan bekerja dengan kekuatan pembaruan, d) Selalu merasa ingi tahu, tidak pernah merasa “*arrive*”, e) Menjadi semangat yang dapat membangkitkan komitmen anggota lainnya
3. *Mental models* kemajuan sebuah lembaga dalam pencapaian visi itu tidak ditentukan oleh satu orang melainkan seluruh warga madrasah. keterlibatan semua warga madrasah dalam setiap kegiatan di madrasah dilakukan untuk menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap madrasah. *Mental models* dalam pencapaian visi akan terlaksana dengan memperhatikan indikator yang ada. Berikut indikator *Mental models* : a) Memahami pribadi masing-masing dan anggota lainnya, b) Keterbukaan diri antara sesama anggota, c) Menumbuhkan *Reflection* dan *inquiry*, d) Membentuk *team work* yang memiliki komitmen dan kesamaan visi

4. *Shared vision*, visi madrasah hanya dapat terwujud manakala seluruh warga madrasah mampu mentransformasikan visi misi madrasah menjadi kesatuan visi di berbagai lapisan warga madrasah. Semua pihak yang berkaitan pun ikut andil dalam ketercapaian visi madrasah, dengan komitmen menjadi kunci dalam sebuah ketercapaian yang maksimal. Berikut indikator *shared vision* :a) Memiliki kesamaan Visi, b) Dapat menjadi suatu kekuatan dalam diri setiap individu anggota organisasi, c) Dapat memberikan fokus dan energi untuk belajar (tensi-kreatif) serta memperluas kemampuan, d) Dapat meningkatkan aspirasi seseorang dan merangsang untuk membuka cara-cara berpikir serta mengenali keterbatasan diri-pribadi, e) Dapat dijadikan langkah awal bagi orang-orang untuk saling percaya satu sama lain dalam bekerjasama dan menciptakan perasaan bersama mengenai nilai dan tujuan organisasi.
5. *Team learning* merupakan bentuk sinergi apa yang menjadi visi dan berusaha untuk mewujudkan visi tersebut menjadi aksi dengan menjalin kerja sama seluruh warga madrasah dalam membangun iklim madrasah untuk terus berkomitmen dan belajar mengembangkan diri dalam pencapaian visi, hal ini dapat dilakukan melalui : a) Adanya kebutuhan untuk berpikir dengan penuh wawasan yang kompleks, b) Adanya kebutuhan akan tindakan yang inovatif dan terkoordinasi, c) Adanya peranan dari anggota tim pada anggota lainnya, Memberikan semangat dan memungkinkan pengembangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon,. *Strategic management for educational management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Al-Bukhari, Abu Abdullah Muhammad bin Ismail. “Ensiklopedia Hadits; Shahih al-Bukhari 1, Terj. Masyhar dan Muhammad Suhadi”. Jakarta: Almahira, 2011.
- Anshori, Dr et al. *Transformasi Pendidikan Islam*. Jakarta: GP Press, 2010.
- Arikunto, Suharsimi, dan Supardi Suhardjono. *Penelitian tindakan kelas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Barata, Atep Adya. *Dasar-dasar pelayanan prima*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2003.
- Basrowi, Suwandi. *Memahami penelitian kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Bryson, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons, 2018.
- Budihardjo, Andreas. *Knowledge management*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2017.
- Bungin, Burhan. *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya* Vol. 2. Jakarta: Kencana, 2007.
- Calam, Ahmad, dan Amnah Qurniati. “Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan”. *Jurnal Saintikom*. Vol. 15 no. 1 (2016).
- Chairunnisa, Connie. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.
- Coram, Ron, dan Bernard Burnes. “Managing organisational change in the public sector-Lessons from the privatisation of the Property Service Agency”. *International Journal of Public Sector Management*. 2001.
- Danim, Sudarwan. *Menjadi komunitas pembelajar: kepemimpinan transformasional dalam komunitas organisasi pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

- Davis, Keith. "Human behavior at work: Organizational behavior". 1989.
- Dedy, Mulyana. "Metodologi Penelitian Kualitatif; Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial lainnya". *Cet. IV. Bandung: Remaja Rosdakarya*. 2004.
- Departemen Agama, R I. *Desain Pengembangan Madrasah J*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.
- ". "Desain Pengembangan Madrasah". Jakarta: Dirjen Binbaga, 2004.
- ". "Al-Quran dan Terjemah", (Surabaya: Mekar Surabaya, 2005
- Djati, Julitriasa, dan John Suprihanto. "Manajemen Umum, Sebuah Pengantar". Edisi Pertama. Cetakan Ketiga, Yogyakarta, 2002.
- Djarmiko, Yayat Hayati. *Perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Dosen, Tim. *Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia "Manajemen Pendidikan."* Bandung: Alfabeta, 2011.
- Efendi, Nur. "ISLAMIC EDUCATIONAL LEADERSHIP (Praktik kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam)". Yogyakarta: KALIMEDIA, 2017.
- Endari, Eni. "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Perencanaan Strategik". *Jurnal Siasat Bisnis*. 2005.
- Fadjar, Malik. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Bandung: YASMIN, 2009.
- Fattah, Nanang. *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Fauzan, Ahmad. "Kepemimpinan Visioner Dalam Manajemen Kesiswaan". *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 6 no. 1 (2016).
- Forrester, Jay W. "Principles of Systems, Wright". *Allen Press/MIT, Cambridge, MA*. Vol. 274 (1968).
- Gagne, Robert M, dan Leslie J Briggs. *Principles of instructional design*. Toronto: Holt, Rinehart & Winston, 1974.
- Goleman, Daniel. *The brain and emotional intelligence*. More than sound, 2011.
- Goodman, Michael. "System Thinking:What, Why, When, Where,and How?.". <https://thesystemsthinker.com/systems-thinking-what-why-when-where-and->

how/): 22 Juni, 2020.

Gouillart, Francis J. *Transforming the organization*. McGraw-Hill Companies, 1995.

Hafidhuddin, Didin. *Manajemen syariah dalam praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2003.

Haryanti, Agapita Sri. "Analisis Faktor-Faktor yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)". Jakarta: program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006.

Hasbullah, Otonomi Pendidikan. *Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006.

Hasibuan, H Malayu S P. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.

Hidayah, Nurul. *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.

Hill, Charles W L et al. *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning, 2014.

Igbaria, Magid, dan Margaret Tan. "The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance". *Information & management*. Vol. 32 no. 3 (1997).

Jacobs, Marty. "Personal Mastery—The First Discipline of Learning Organizations". Vermont, 2009.

Jahari, Jaja, dan Amirulloh Syarbini. *Manajemen Madrasah Teori, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Jawahir, Tanthowi. *Unsur-unsur Manajemen menurut ajaran Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983.

Jensen, Povl Erik. "A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization". *Knowledge and Process Management*. Vol. 12 no. 1 (2005). <https://doi.org/10.1002/kpm.217>.

Jones, Gareth R, dan Jennifer M George. "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork". *Academy of management review*. Vol. 23 no. 3 (1998).

- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna. *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Komariah, Aan, dan Engkoswara. *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Maddy, Khairul. *Hakikat dan Pengertian Pelayanan Prima*. Jakarta: Kata Buku, 2009.
- Maksum. *Madrasah: sejarah & perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Mantja, Willem. *Manajemen pendidikan dan supervisi pengajaran*. Malang: Wineka Media, 2002.
- Marquardt, Michael J. *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*. Hachette UK, 2011.
- Miles, Mattheu B, dan A Michael Huberman. "Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods". In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods.*, 1984.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyadi, Deddy, dan Veithzal Rivai. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Mulyono. *"Educational Leadership" Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* Diedit oleh UIN Malang Press. Malang: Malang: UIN Malang Press, 2009.
- Mupa, Paul. "Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing Environment". n.d.
- Muslihah, Eneng. "Pengelolaan, Kohesivitas, dan Keberhasilan Team Work". *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*. Vol. 2 no. 02 (2017).
- Nahrowi. "Perencanaan Strategis Dalam Penyelenggaraan Pendidikan di Madrasah". *FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman*. Vol. 8 no. 1 (2017).
- Nasution, M Nur. *Manajemen mutu terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.
- Nata, Abuddin *Sejarah Pendidikan Islam Pada Periode Klasik dan Pertengahan*.

- Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2004.
- Nawawi, Hadari. "Metode Penelitian di Bidang Sosial". Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2007.
- Nizar, Samsul. *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Era Rasulullah Sampai Indonesia*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Northouse, Peter G. *Pengantar Kepemimpinan konsep & praktik*. Yogyakarta: ANDI, 2020.
- Nurhasanah, Lina. "Penerapan Learning Organization dalam Mewujudkan Madrasah Ramah Anak di Mts Al-ihsan". *Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan*. Vol. 13 no. 1. 2019.
- Nurudin. *Pengantar Komunikasi Massa*. RajaGrafindo Persada, 2009.
- Olson, Willard C. "The Improvement of Human Relations in the Classroom". *Childhood Education*. Vol. 22 no. 7 (1946). <https://doi.org/10.1080/00094056.1946.10724671>.
- Owens, Robert G. "Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform". *Boston: Pearson Allyn and Bacon*. 2001.
- Partanto, Pius A, dan M Dahlan Al-Barry. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994.
- Pedler, Mike et al. *A manager's guide to leadership*. United States: McGraw-Hill Berkshire, 2004.
- Rahmah, Syarifah. "Mengenal sekolah unggulan". *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*. Vol. 7 no. 1 (2016).
- Rembangy, Musthofa. *Pendidikan Transformatif: pergulatan kritis merumuskan pendidikan di tengah pusaran arus globalisasi*. Yogyakarta: Teras, 2010.
- Robbins, Stephen P et al. "Organisational behaviour . Frenchs Forest". Pearson Education Australia, 2008.
- , *Perilaku organisasi edisi ke-12* Vol. 11. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Rohmat. "Kepemimpinan Pendidikan Konsep dan Aplikasi". Purwokerto: STAIN Press, 2010.
- Rubin, Hank. *Collaborative leadership: Developing effective partnerships for communities and schools*. Corwin Press, 2009.



- Rustanto, Bambang. *Penelitian Kualitatif Pekerjaan Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Saridjo, Marwan, dan Azyumardi Azra. *Bunga Rampai Pendidikan Agama Islam*. Amisisco, 1996.
- Senge, Peter M et al. *Disiplin kelima: seni dan praktek dari organisasi pembelajar*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- . *The Fifth Discipline (London, Century Business)*. New York: Random House, 1990.
- Shaleh, Abdul Rachman. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa: Visi, Misi dan Aksi, Cet.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Shihab, M Quraish. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Kerahasiaan Al-Quran, vol. 2*. Jakarta: Lentara Hati, 2002.
- Siagan, Sondang. *Fungsi-fungsi manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012
- Somad, Rismi, dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah: Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern, terj.* Jakarta: LP3ES, 1994.
- Sugiyono. *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Sulaksana, Uyung. *Managemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Suprianto, Marno dan Trio. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Suryono, Agus. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*. Malang: Universitas Brawijaya Press, 2011.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen cetakan 10*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- Thoha, Miftah. *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.

- Tjakraatmadja, Jann Hidajat, dan Donald Crestofel Lantu. "Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar". *Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, Bandung*. 2006.
- Umiarso, Imam Gojali. *Manajemen mutu sekolah di era otonomi pendidikan*. Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010.
- Wallace, Wood J, dan R M Zeffane. "Organizational Behavior". *A Global Perspective. 2nd ed. Australia: John Wiley & Sons Australia ltd*. 2001.
- Watkins, Karen E, dan Victoria J Marsick. "Towards a theory of informal and incidental learning in organizations". *International journal of lifelong education*. Vol. 11 no. 4 (1992).
- Widodo, Joko. *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia Publishing, 2007.
- Winardi, J. *Manajemen perubahan (the management of change)*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Zainal, Veithzal Rivai et al. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Zuhairini. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.